



VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

**RAPPORT
À L'ASSEMBLÉE NATIONALE
POUR L'ANNÉE 2005-2006
TOME II**

Chapitre

4

***Main-d'œuvre liée
aux ressources informationnelles :
besoin, disponibilité et affectation***

***Vérification menée auprès
du ministère des Services gouvernementaux
et d'autres ministères et organismes***



TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS	4.1
RECOMMANDATIONS	4.11
VUE D'ENSEMBLE	4.18
OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION	4.33
RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION	4.36
Moyens assurés par le ministre des Services gouvernementaux	4.38
Rôles et responsabilités	4.41
Stratégie quant à la gestion des ressources informationnelles	4.45
Obligations du Centre de services partagés du Québec et de Services Québec	4.52
Outils de gestion de trois entités gouvernementales	4.57
Portefeuille d'investissement	4.62
Plan de main-d'œuvre	4.75
Plan d'affectation	4.87
Synthèse des résultats	4.91
Réflexion par rapport à la main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles	4.94
Annexe – Objectifs de vérification et critères d'évaluation	

Les commentaires des entités apparaissent à la fin de ce chapitre.

Vérification menée par

Martin Lessard
Directeur de vérification

Marthe Baril
Carole Bédard
Clarence Kimpton
Mélanie Turcotte

Sigles utilisés dans ce chapitre

CSPQ Centre de services partagés du Québec
CSST Commission de la santé et de la sécurité du travail
MESS Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MSG Ministère des Services gouvernementaux
RI Ressources informationnelles



FAITS SAILLANTS

- 4.1** Les dépenses liées aux ressources informationnelles (RI) de l'Administration se sont élevées à 920 millions de dollars en 2004-2005. Parmi ces dépenses, celles concernant la main-d'œuvre se sont chiffrées à 670 millions de dollars. D'autre part, le taux de croissance des dépenses afférentes à la main-d'œuvre est impressionnant. Pour les 20 dernières années, les bilans du gouvernement montrent que le taux de croissance ayant trait à la rémunération du personnel lié aux RI est de 70 p. cent supérieur à l'indice des prix à la consommation du Canada. Le taux relatif à l'acquisition de services professionnels auprès de firmes privées l'est, quant à lui, de 270 p. cent. Pour ce qui est de la compétence de la main-d'œuvre, elle constitue une grande inconnue, étant donné que le gouvernement ne compile pas de données sur le sujet.
- 4.2** Il nous paraissait important d'examiner les moyens retenus par les ministères et organismes (M/O) pour que la façon de répartir le travail afférent aux RI soit la plus économique possible. Nous nous sommes intéressés à la répartition de l'ouvrage à accomplir entre les équipes de travail désignées soit par les entités, soit par de tierces parties tels le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), les centres interministériels de services partagés, les fournisseurs privés. Lors de nos travaux, qui se sont déroulés de janvier à juin 2006, nous avons d'abord scruté les moyens élaborés par le ministère des Services gouvernementaux (MSG), le CSPQ et Services Québec. Nous voulions faire le point sur les mesures qu'il leur faut retenir afin que la façon de répartir le travail soit la plus économique possible. Nous avons ensuite évalué si les M/O possèdent les outils de gestion nécessaires pour déterminer leur besoin de main-d'œuvre à l'égard des RI et la disponibilité de celle-ci, cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail et affecter la main-d'œuvre de manière adéquate.
- 4.3** La vérification révèle que des améliorations parfois notables devront être apportées pour que l'on puisse répartir le travail afférent aux RI de la façon la plus économique possible. Ainsi, aucune des responsabilités exposées dans le Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique n'est propre à la main-d'œuvre affectée aux RI. Il n'est donc pas possible de savoir comment l'Administration veut planifier et coordonner la répartition des travaux de cette main-d'œuvre; pourtant, les débours associés à celle-ci représentent près de 75 p. cent des dépenses liées aux RI pour 2004-2005.
- 4.4** Nos travaux montrent aussi que les récentes stratégies conçues par le gouvernement par rapport aux RI laissent à désirer pour ce qui est de la main-d'œuvre. Les données recueillies sur cette dernière sont également insuffisantes. Elles se limitent à des informations quantitatives qui ne permettent pas d'apprécier l'importance des ressources humaines fournies par les firmes privées, la compétence de la main-d'œuvre liée aux RI et les risques que celle-ci peut présenter. De plus, nous avons constaté l'absence de portefeuille d'investissement et de plan de main-d'œuvre types pour aider à répartir le travail de la manière la plus économique possible dans les M/O.



- 4.5** Notre vérification a également porté sur les outils de gestion mis en œuvre par trois des entités gouvernementales qui effectuent les dépenses les plus appréciables en matière de RI, soit la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et Revenu Québec. Nous avons examiné les portefeuilles d'investissement, les plans de main-d'œuvre et les plans d'affectation que ces entités ont préparés pour diriger leurs activités à l'égard des RI.
- 4.6** Les trois entités vérifiées se sont munies en 2004-2005 de portefeuilles d'investissement utiles à la sélection de leurs projets et de leurs activités récurrentes. Ces portefeuilles comprennent plusieurs des éléments attendus et révèlent que les investissements liés aux RI sont sélectionnés de la manière spécifiée dans les exigences gouvernementales. Les portefeuilles élaborés sur cette base amènent par conséquent les entités à préciser ce qu'il est possible de faire avec les crédits et l'effectif disponibles. À notre avis, il leur faudrait plutôt se munir de portefeuilles dans lesquels les besoins sont décrits en fonction de critères formels au lieu de l'être selon les sommes disponibles. Une simulation montre cependant que les portefeuilles prévus à l'avenir seront davantage satisfaisants si les entités préservent leurs acquis et donnent suite aux orientations que le MSG a formulées en la matière au printemps 2006.
- 4.7** Par ailleurs, les plans de main-d'œuvre liés aux RI ne favorisent pas l'équilibre qui doit être maintenu entre les multiples dimensions dont il faut tenir compte. Revenu Québec a un plan de main-d'œuvre lié à ses RI, mais beaucoup reste à faire, particulièrement en ce qui concerne la compétence de celle-ci. Pour leur part, les deux autres entités n'ont pas de plan de main-d'œuvre. La CSST dispose cependant de plusieurs éléments d'un tel plan, mais ils sont disséminés dans de nombreux documents, ce qui n'aide pas à avoir une vue d'ensemble. Le MESS, quant à lui, n'a conçu que quelques-unes des composantes recherchées.
- 4.8** Enfin, les plans d'affectation élaborés par la CSST et Revenu Québec s'avèrent très satisfaisants. Celui du MESS est acceptable, mais certains aspects doivent être améliorés.
- 4.9** Somme toute, les entités présentent des outils dans l'ensemble satisfaisants. Cependant, les portefeuilles d'investissement et les plans de main-d'œuvre ne permettent pas de déterminer le besoin de main-d'œuvre des entités au regard des RI ni la disponibilité de celle-ci. Quant aux plans d'affectation, ils ne peuvent à eux seuls assurer une répartition économique du travail. Par conséquent, il n'est pas certain que l'action des entités se fonde sur la façon la plus économique de répartir le travail afférent aux RI.



- 4.10** Vu ces résultats et en l'absence d'une stratégie gouvernementale sur le sujet, nous avons, de concert avec la CSST, le MESS et Revenu Québec, profité de l'occasion pour mener une réflexion sur la manière de répartir l'ouvrage à réaliser entre les équipes de travail désignées soit par les entités, soit par de tierces parties. Nos observations appuient diverses pratiques gouvernementales ou ministérielles en matière de sous-traitance qui sont en vigueur dans l'Administration. Elles militent aussi en faveur de certaines modifications. Par exemple, des tâches relatives à l'analyse de systèmes et de données devraient, dans certains cas, être davantage assurées par l'effectif des entités.

RECOMMANDATIONS

- 4.11** Nous avons recommandé au ministère des Services gouvernementaux

Moyens assurés par le ministre des Services gouvernementaux

Rôles et responsabilités

- de soumettre au Conseil du trésor les modifications à apporter au Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique pour
 - déterminer les enjeux majeurs qui doivent être pris en compte lorsque vient le temps de répartir le travail afférent aux ressources informationnelles de la façon la plus économique possible;
 - préciser les rôles et les responsabilités de tous les ministères et organismes ainsi que les mécanismes qui en découlent;

Stratégie quant à la gestion des ressources informationnelles

- d'élaborer et de proposer au Conseil du trésor une stratégie en matière de gestion des ressources informationnelles, qui traite notamment de la répartition du travail afférent à ces ressources;
- de suivre la mise en œuvre de cette stratégie et d'en faire rapport de façon régulière au Conseil du trésor;
- de proposer des outils types liés aux portefeuilles d'investissement et aux plans de main-d'œuvre.



Obligations du Centre de services partagés du Québec

- 4.12** Nous avons recommandé au Centre de services partagés du Québec d'établir les services à offrir en tenant compte notamment de la répartition du travail afférent aux ressources informationnelles.

Outils de gestion de trois entités gouvernementales

Portefeuille d'investissement

- 4.13** Nous avons recommandé aux entités concernées de se munir d'un portefeuille d'investissement relatif à leurs ressources informationnelles, qui fournit l'information suivante :

	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
• la description des nouveaux projets, de ceux en cours et des activités récurrentes ainsi que la définition du besoin de main-d'œuvre;		X	
• la catégorisation des investissements;	X	X	X
• les critères qui assurent le choix ou le maintien des projets et des activités récurrentes;	X	X	X
• les décisions prises au regard de chaque investissement et les motifs à la base de chacune.	X		

- 4.14** Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et à Revenu Québec de mettre à jour leur portefeuille d'investissement en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.

Plan de main-d'œuvre

- 4.15** Nous avons recommandé aux entités concernées de se pourvoir d'un plan de main-d'œuvre lié à leurs ressources informationnelles, qui comporte l'information suivante :



	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
• la description du besoin de main-d'œuvre nécessaire aux fins des projets à l'étude ou autorisés ainsi que des activités récurrentes;		X	X
• les écarts observés entre le besoin de main-d'œuvre et sa disponibilité, l'analyse de la situation et la description de l'option que l'on veut retenir;	X	X	X
• la stratégie qui s'impose pour mettre en œuvre l'option retenue;		X	X
• les décisions prises au regard de la planification de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune d'elles.	X	X	X

- 4.16 Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et à Revenu Québec de mettre à jour leur plan de main-d'œuvre en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.

Plan d'affectation

- 4.17 Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- d'élaborer des plans d'affectation de la main-d'œuvre associée à ses projets et à ses activités récurrentes dans le domaine des technologies de l'information et des communications électroniques, qui comprennent l'information suivante:
 - la description des écarts entre la main-d'œuvre requise et celle prévue dans le plan de main-d'œuvre lié aux ressources informationnelles;
 - les décisions prises au regard de l'affectation de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune d'elles;
 - de mettre à jour ses plans d'affectation en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.



VUE D'ENSEMBLE

Aperçu de la main-d'œuvre reliée à l'informatique

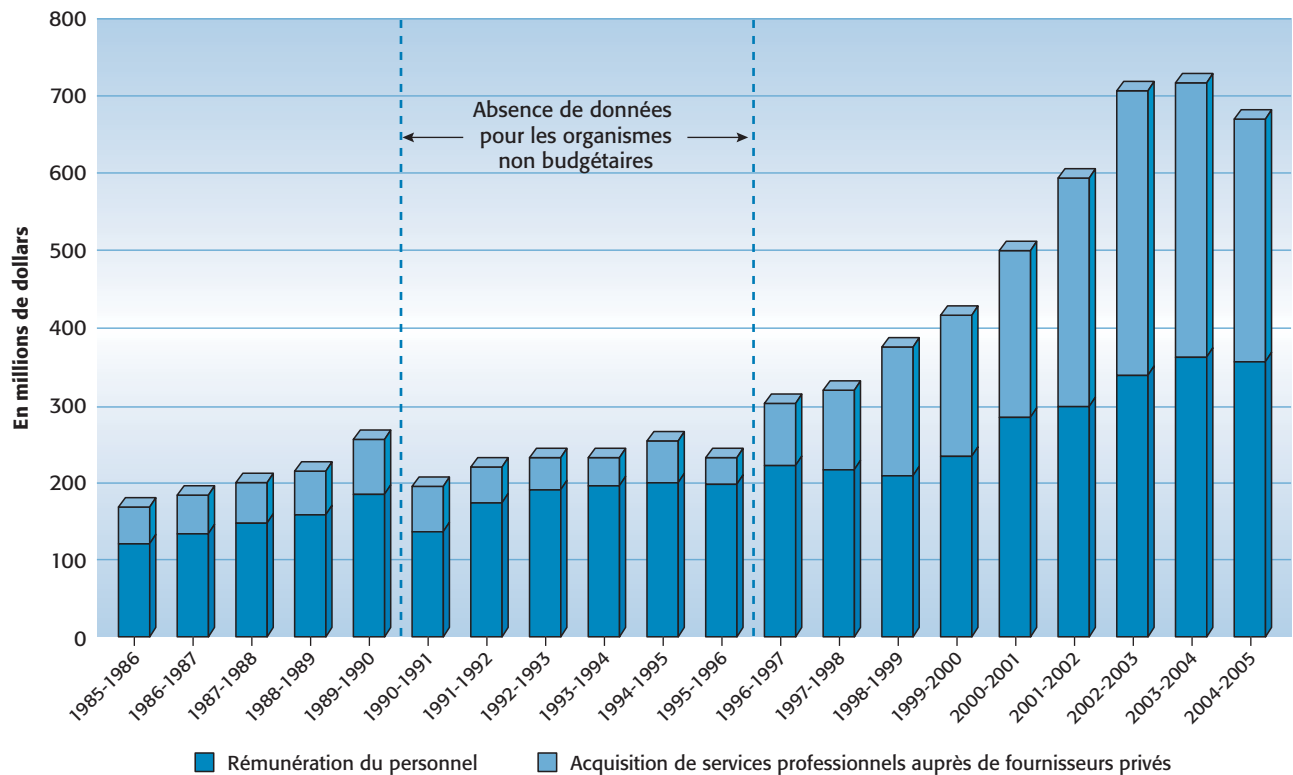
**Dépenses liées
aux ressources humaines
de 1985 à 2004 :
de 170 à 670 millions
de dollars.**

- 4.18** Les dépenses associées aux RI des ministères et organismes se sont élevées à 920 millions de dollars en 2004-2005, soit le dernier exercice pour lequel des données étaient disponibles au moment de nos travaux. Parmi ces dépenses, celles concernant les ressources humaines se sont chiffrées à 670 millions de dollars. Il y a 20 ans, les dépenses totales atteignaient 351 millions de dollars, tandis que celles relatives aux ressources humaines se montaient à 170 millions de dollars.
- 4.19** Aux fins de ce rapport, la main-d'œuvre reliée à l'informatique comprend, d'une part, le personnel concerné des ministères, des organismes et des entreprises du gouvernement assujetti à la *Loi sur la fonction publique* ainsi que, pour certaines entités, le personnel non assujetti à cette loi. Les effectifs du réseau de l'éducation et de celui de la santé et des services sociaux en sont exclus. D'autre part, elle englobe le personnel des fournisseurs privés qui rendent des services professionnels rattachés au développement, à l'entretien ou à l'exploitation de systèmes d'information ou d'infrastructures, ou encore aux services-conseils, au soutien à l'utilisateur ou à la formation.
- 4.20** Les dépenses quant aux RI, qui ont été compilées par le gouvernement à partir de 1985, révèlent aussi que la valeur des services professionnels acquis auprès de fournisseurs privés augmente de plus en plus, notamment depuis le milieu des années 1990. Le graphique 1 présente les dépenses liées à la rémunération du personnel gouvernemental affecté aux RI, y compris les avantages sociaux et les contributions de l'employeur, et celles qui ont trait aux services professionnels acquis auprès de fournisseurs privés. Mentionnons que le gouvernement n'a pas compilé les dépenses reliées à l'informatique des organismes non budgétaires de 1990-1991 à 1995-1996.



GRAPHIQUE 1

DÉPENSES AYANT TRAIT À LA MAIN-D'ŒUVRE RELIÉE À L'INFORMATIQUE (1985-1986 à 2004-2005)



Source : Données compilées par le gouvernement du Québec.

4.21 D'après ce graphique, quelque 53 p. cent des dépenses à l'égard de la main-d'œuvre liée aux RI, soit 356 millions de dollars, ont été faites pour rétribuer le personnel gouvernemental en 2004-2005, le reste étant partagé entre des fournisseurs privés. En 1985-1986, la proportion était de près de 71 p. cent, c'est-à-dire 121 millions de dollars.

*La main-d'œuvre
représente
près de 75 p. cent
des dépenses.*

4.22 D'autres tendances peuvent aussi être dégagées des données compilées, même si la portée des bilans gouvernementaux des ressources informationnelles ainsi que la définition de certaines catégories de dépenses ont été revues à quelques reprises. De tels bilans devraient d'ailleurs demeurer disponibles à l'avenir. Une de ces tendances est que la portion des dépenses afférentes aux ressources humaines représentait un peu moins de 75 p. cent des dépenses totales associées aux RI en 2004-2005, alors qu'elle équivalait à 50 p. cent en 1985-1986. La diminution des dépenses rattachées aux acquisitions de biens explique en grande partie cet écart.



De plus, le taux de croissance des dépenses liées aux RI de la fonction publique pour les 20 dernières années est supérieur d'environ 55 p. cent à l'indice des prix à la consommation du Canada. Quant au taux de croissance relatif à la rémunération du personnel, il est de 70 p. cent supérieur au même indice, alors que celui qui a trait à l'acquisition de services professionnels auprès de firmes privées l'est de 270 p. cent. Pour ce qui est de l'effectif affecté aux RI, il correspondait à quelque 6 375 années-personnes en 2004-2005, ce qui est 55 p. cent de plus qu'en 1985-1986 (environ 4 100 années-personnes). En 2001-2002, l'effectif était de 6 050 années-personnes.

- 4.23** Toutes ces données doivent cependant être considérées en fonction d'un autre indicateur représentatif, soit l'importance des dépenses liées aux RI par rapport à celles relatives au fonctionnement. En ce qui a trait à la fonction publique, ce ratio était d'un peu moins de 9 p. cent pour la majorité des années que nous avons pu étudier.
- 4.24** Enfin, la compétence de la main-d'œuvre quant aux RI constitue une grande inconnue, étant donné que le gouvernement ne compile pas de données sur le sujet.

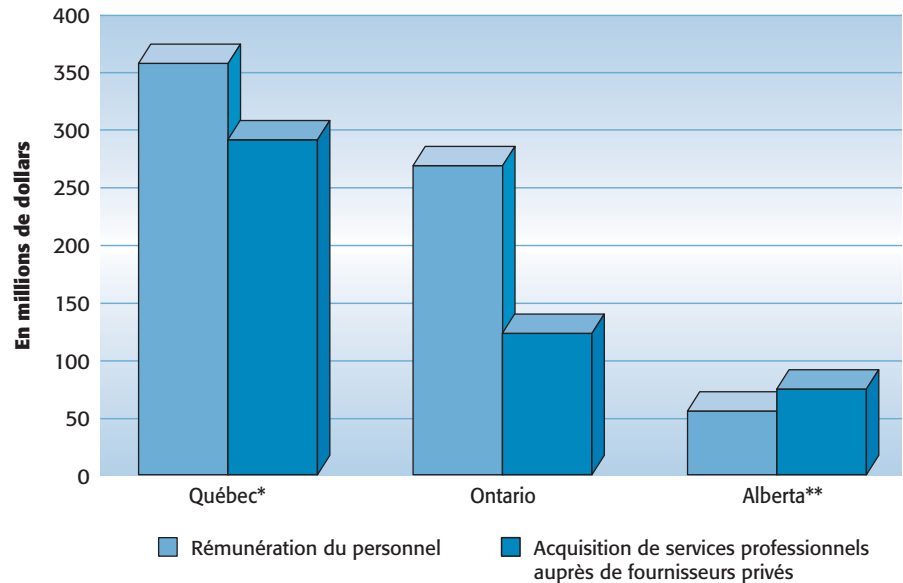
Comparaison des dépenses avec celles de deux provinces canadiennes

- 4.25** Le gouvernement du Québec compte de plus en plus sur les RI pour assurer sa mission et, comme nous l'avons montré précédemment, il a davantage recours à la sous-traitance pour les activités s'y rapportant. Selon le Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, les raisons qui poussent une organisation à recourir à la sous-traitance concernent notamment l'efficacité nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que les avantages opérationnels, technologiques et financiers qui en découlent. D'autres provinces s'appuient aussi sur la sous-traitance pour compléter leur effectif, comme en fait foi le graphique 2. Mentionnons que seules les provinces qui ont un périmètre comptable semblable à celui du Québec ont été retenues aux fins de la comparaison.



GRAPHIQUE 2

DÉPENSES AYANT TRAIT À LA MAIN-D'ŒUVRE RELIÉE À L'INFORMATIQUE
DANS TROIS PROVINCES (2004-2005)



* L'importance des dépenses du Québec s'explique entre autres par le fait qu'il assure l'application d'un plus grand nombre de programmes gouvernementaux. Pensons par exemple aux activités que doivent exercer Revenu Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec ou la Régie des rentes du Québec.

** L'Alberta a attribué des contrats de 262 millions de dollars en 2004-2005 pour acquérir des biens et certains services en informatique. Ces services impliquent des activités associées à la maintenance et à l'exploitation d'applications ainsi qu'au soutien à la clientèle. Il n'est pas possible d'isoler les dépenses relatives à la main-d'œuvre.

Source : Données compilées par les provinces.

**Les orientations
ministérielles
ou gouvernementales
influencent
sur la sous-traitance.**

4.26 À la lecture de ce graphique, on peut constater que les dépenses se rapportant à la rémunération du personnel ainsi que celles associées à l'acquisition de services professionnels auprès de fournisseurs privés varient selon les provinces. La proportion des dépenses relatives à la rémunération du personnel par rapport aux dépenses quant à l'acquisition de services professionnels est moins élevée au Québec qu'en Ontario, mais elle l'est beaucoup plus qu'en Alberta. En fait, cette proportion est notamment liée aux orientations ministérielles ou gouvernementales en matière de sous-traitance.

Rôles et responsabilités

4.27 Le Conseil du trésor et son président jouent un rôle primordial au regard de la main-d'œuvre associée aux RI. Ainsi, comme le spécifie la *Loi sur l'administration publique*, le président a notamment comme fonctions de :

- procéder aux analyses requises lors de la préparation du budget de dépenses ;
- s'assurer que les investissements en immobilisations sont conformes aux politiques et aux orientations en vigueur ;



- soutenir les ministères et organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de ressources humaines, budgétaires et matérielles.
- 4.28** Par ailleurs, le Conseil du trésor agit comme conseiller du gouvernement pour ce qui est de l'utilisation des ressources. Il peut déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser concernant la gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles ou informationnelles; il peut aussi élaborer une directive sur la gestion de ces ressources lorsqu'il estime qu'une question est d'intérêt gouvernemental. Quant au Secrétariat du Conseil du trésor, il lui revient d'appuyer les activités du Conseil du trésor et d'assister son président dans l'exercice de ses fonctions.
- 4.29** En février 2005, le gouvernement a confié plusieurs responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor au MSG et au CSPQ. Pour le MSG, sa loi constitutive spécifie que le titulaire de ce portefeuille est entre autres tenu d'élaborer et de proposer au Conseil du trésor une stratégie globale de gestion se rapportant aux RI. Le ministre doit également soumettre à ce dernier «des politiques, des cadres de gestion, des standards, des systèmes et des investissements en vue d'une utilisation optimale des technologies de l'information et des communications et en vue de la sécurité de l'information». De plus, le ministre donne son avis au Conseil du trésor sur toute question relative aux RI.
- 4.30** Deux organismes sous l'autorité du ministre des Services gouvernementaux ont aussi des fonctions à remplir par rapport aux RI et, par conséquent, à la main-d'œuvre liée à ces ressources. Le CSPQ a le mandat de fournir ou de rendre accessibles les biens et les services administratifs dont ont besoin les organismes publics dans l'exercice de leurs fonctions, entre autres en matière de RI. Il vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif offerts à ces organismes tout en s'assurant de leur qualité et de leur adéquation aux besoins. Le CSPQ doit en outre privilégier le développement d'une expertise interne au regard de ces services.
- 4.31** Services Québec, de son côté, a pour mission, selon sa loi constitutive, d'offrir aux citoyens et aux entreprises un guichet unique multiservice afin de leur permettre un accès simplifié à des services publics. Il lui est notamment demandé de développer une approche intégrée dans la prestation des services publics de façon à en assurer l'efficacité, d'accomplir les activités qui y sont associées et de voir à une utilisation optimale des technologies de l'information dans cette prestation.
- 4.32** Enfin, les M/O sont aussi concernés par la gestion des RI. La *Loi sur l'administration publique* spécifie qu'ils doivent gérer ces ressources de façon à en utiliser les possibilités de façon optimale et à favoriser la concertation entre eux ainsi que le partage de leur expertise et de leurs ressources. Cette gestion se fait conformément



aux mesures prises par le Conseil du trésor pour assurer la cohérence gouvernementale et permettre la mise en commun d'infrastructures ou de services, selon les modalités qu'il a déterminées.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION

- 4.33** Nous nous sommes intéressés à la répartition de l'ouvrage à accomplir entre les équipes de travail liées aux RI ou, en d'autres mots, à la combinaison de main-d'œuvre requise pour atteindre les résultats escomptés. Ces équipes sont désignées soit par les entités, soit par de tierces parties tels le CSPQ, les centres interministériels de services partagés¹, les fournisseurs privés. La présente vérification visait d'abord à nous assurer que le MSG, le CSPQ et Services Québec ont pris des moyens pour que la façon de répartir le travail afférent aux RI soit la plus économique² possible. Nous avons examiné si les rôles et les responsabilités des différents acteurs ont été définis clairement et si ces derniers agissent de façon concertée et cohérente. Nous avons également cherché à savoir si le MSG a élaboré une stratégie en matière de gestion des RI, qui traite notamment de la main-d'œuvre relative à ces ressources. De plus, nous voulions vérifier si le CSPQ et Services Québec fondent leurs décisions sur des critères pertinents lorsqu'ils sélectionnent les services à offrir, pour le premier, aux organismes publics et, pour le second, aux citoyens et aux entreprises. Parmi ces critères, il devait y en avoir un certain nombre à l'égard de la main-d'œuvre affectée aux RI.
- 4.34** Ensuite, nous voulions évaluer si les M/O possèdent les outils de gestion nécessaires pour déterminer leur besoin de main-d'œuvre au regard des RI et la disponibilité de celle-ci, cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail et affecter la main-d'œuvre de manière adéquate. Pour atteindre cet objectif, nous avons sondé le portefeuille d'investissement et le plan de main-d'œuvre liés aux RI dont se sont munies trois entités gouvernementales. Celles-ci, soit la CSST, le MESS ainsi que Revenu Québec, font partie des entités qui présentaient les dépenses quant aux RI les plus appréciables pour l'exercice financier 2004-2005. De fait, ces trois entités ont effectué à elles seules près du tiers de ces dépenses. Nous avons aussi vérifié le plan d'affectation associé à trois des principaux investissements que chacune de ces entités a réalisés lors de cet exercice.

1. Pour le gouvernement, un centre interministériel de services partagés désigne un « ministère ou un organisme qui prend l'initiative d'offrir des services partagés à d'autres entités intéressées, avec une ouverture pour les services en régions ».

2. L'article 21 de la *Loi sur le vérificateur général* définit ainsi le mot *économique* : « l'acquisition, au meilleur coût et en temps opportun, des ressources financières, humaines et matérielles, en quantité et qualité appropriées ». Le terme *économique* retenu ici inclut donc tant la notion de quantité que celle de qualité.



- 4.35** Notre vérification n'avait pas pour objet d'apprécier la gestion d'ensemble des RI ni d'évaluer si la répartition du travail était la plus économique possible; nous voulions plutôt nous assurer de la présence d'outils de gestion permettant de parvenir à une telle répartition. Nous nous sommes surtout attardés aux outils qui étaient utilisés entre avril 2004 et juin 2006, mais certains commentaires peuvent se rapporter à des outils qui existaient avant cette période. Les objectifs de vérification et les critères d'évaluation apparaissent en annexe. Nos travaux se sont déroulés de janvier à juin 2006.

RÉSULTATS DE NOTRE VÉRIFICATION

- 4.36** La vérification révèle que des améliorations parfois notables devront être apportées pour que l'on puisse répartir le travail afférent aux RI de la façon la plus économique possible. Parmi les gestes attendus, on doit revoir le cadre de gestion des ressources informationnelles afin que celui-ci inclue des mécanismes au regard de la main-d'œuvre liée à ces ressources. Le MSG, de par son rôle de premier plan quant à l'élaboration d'une stratégie globale de gestion se rapportant aux RI, doit aussi tenir davantage compte des enjeux associés à cette main-d'œuvre.
- 4.37** Du côté des trois entités vérifiées, les portefeuilles d'investissement des M/O sont satisfaisants si l'on tient compte des orientations formulées en la matière par le MSG au printemps 2006. Pour ce qui est de leurs plans de main-d'œuvre, Revenu Québec en a un qui est lié à ses RI, mais beaucoup reste à faire; la CSST, elle, dispose de plusieurs éléments d'un tel plan alors que le MESS n'en a que quelques-uns. Les outils de gestion en place ne permettent cependant pas de déterminer le besoin de main-d'œuvre des entités au regard des RI et la disponibilité de celle-ci ni de cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail. Les plans d'affectation se montrent pour leur part dans l'ensemble très satisfaisants, mais ils ne peuvent à eux seuls assurer une répartition économique du travail. Des progrès devront être enregistrés, particulièrement à l'égard des plans de main-d'œuvre concernant les RI.

Moyens assurés par le ministre des Services gouvernementaux

Responsabilités modifiées de façon substantielle dans les dernières années.

- 4.38** Le gouvernement a effectué des changements substantiels dans les responsabilités relatives aux RI au cours des dernières années. Par exemple, trois entités sous l'autorité du ministre des Services gouvernementaux se sont vu confier des fonctions horizontales, c'est-à-dire des fonctions qui sont accomplies à l'intention d'autres M/O. Ces entités, soit le MSG, le CSPQ et Services Québec, assurent de nouvelles tâches ainsi que d'autres qui étaient auparavant réparties dans l'Administration. Plus récemment, soit en juin 2006, le Conseil du trésor a modifié le Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique. Il a aussi adopté une directive qui confie au Secrétariat du Conseil du



trésor la responsabilité de suivre et de planifier les débours afférents aux RI, de répartir les fonds disponibles entre les M/O et de lui faire rapport de façon périodique sur les dépenses et les investissements liés aux RI. Cette directive précise en outre les caractéristiques des projets de développement associés aux RI qui requièrent une autorisation du Conseil du trésor.

- 4.39** Le MSG dispose d'une influence certaine sur la main-d'œuvre gouvernementale ayant trait aux RI. Ce ministère détient en effet un important pouvoir de recommandation en vertu de sa loi constitutive – il a notamment comme fonction d'élaborer et de proposer au Conseil du trésor une stratégie globale de gestion se rapportant aux RI de l'Administration. Quant aux deux autres entités, leur influence se révèle moindre puisqu'elles ont comme principal mandat d'offrir des services à l'Administration ou à la population. Ainsi, seule la répartition du travail touche le CSPQ, mais les enjeux peuvent être importants. Par exemple, cette entité assure entre autres les services portant sur les communications informatiques à l'aide d'un mandataire ainsi que des services intégrés de traitement sur ordinateur central et de stockage des données. Pour ce qui est de Services Québec, on peut prévoir que son action modifiera peu à peu le besoin de main-d'œuvre et la répartition du travail dans l'Administration. Cette action s'exercera au fur et à mesure des services qu'il offrira à la population, mais le rythme des modifications peut être différent.
- 4.40** Nous avons dirigé notre attention vers ces trois intervenants, même si le Secrétariat du Conseil du trésor possède, comme nous l'avons mentionné plus tôt, des responsabilités clés pour ce qui est de l'utilisation des ressources. En effet, force est d'admettre que le MSG et le CSPQ ont une expertise axée sur les RI et que celle du Secrétariat du Conseil du trésor est différente, vu sa mission. De plus, eu égard à la *Loi sur l'administration publique* et aux lois constitutives des entités sous l'autorité du ministre des Services gouvernementaux, les activités que ces entités réalisent doivent être considérées de façon particulière par le Secrétariat du Conseil du trésor, notamment lorsqu'il formule des recommandations au Conseil du trésor par rapport aux RI. Enfin, en étant centrée sur la collaboration qui existe entre les entités du portefeuille du ministre des Services gouvernementaux, notre vérification suscite des forces mobilisatrices qui s'insèrent bien dans une gestion axée sur les résultats.

Rôles et responsabilités

- 4.41** Des enjeux majeurs doivent être pris en compte lorsque vient le temps de déterminer la répartition du travail afférent aux RI. Qui plus est, l'action des uns peut annihiler celle des autres si elle n'est pas bien coordonnée. Il convient donc d'établir clairement les rôles et responsabilités des parties en présence et de s'assurer que tous les intéressés sont d'accord afin de favoriser un climat de travail sain et productif, d'éviter que des efforts coûteux soient fournis en double



et d'améliorer les communications. D'ailleurs, chacune des entités vérifiées n'a pas à elle seule tous les leviers requis pour répartir le travail de la façon la plus économique possible. De plus, les entités voient encore à se définir et à se munir des outils nécessaires à l'exercice de leur mandat respectif. Par conséquent, nous avons évalué si les rôles et responsabilités du MSG, du CSPQ et de Services Québec étaient bien décrits à l'égard de l'ouvrage que doivent accomplir les équipes de travail de ces entités. Nous avons notamment cherché à savoir si les acteurs détenaient une ou plusieurs des responsabilités suivantes : décider ; recommander ; réaliser ; coopérer ; conseiller ; être informé.

***Pas de responsabilités
concernant la main-d'œuvre
dans le cadre de gestion.***

4.42 Des décisions du Conseil du trésor et des actes administratifs mentionnent des mécanismes visant l'utilisation optimale des RI, le principal étant le cadre de gestion des ressources informationnelles. Or, aucune des responsabilités qui y sont exposées n'est propre à la main-d'œuvre affectée aux RI qui représente, rappelons-le, 75 p. cent des dépenses en 2004-2005. Il n'est donc pas possible d'apprécier comment l'Administration veut gérer la répartition du travail afférent aux RI. De plus, le cadre de gestion n'est toujours pas à jour malgré les changements appréciables apportés relativement à ces ressources à la suite de la création en 2005 du MSG, du CSPQ et de Services Québec. Précisons toutefois que le MSG déploie présentement des efforts afin de clarifier les rôles et les responsabilités en matière de ressources informationnelles et de gouvernement en ligne et que ces efforts concernent aussi la main-d'œuvre liée aux RI.

4.43 Par ailleurs, les trois entités chapeautées par le ministre des Services gouvernementaux n'ont pas rédigé d'énoncés de responsabilités à l'égard de la répartition du travail afférent aux RI. Toutefois, même si ces documents sont absents, les rôles peuvent quand même être assumés. C'est pourquoi nous avons aussi apprécié si l'action des entités pouvait se fonder sur d'autres éléments significatifs tels leur planification stratégique ou encore des mandats bien campés. Or, le plan stratégique 2005-2008 du MSG ne traite pas de la main-d'œuvre ayant trait aux RI et ceux du CSPQ et de Services Québec, deux organismes récemment constitués, ne sont pas disponibles. Le CSPQ a cependant élaboré un document de planification qui aborde la question. Nos travaux montrent aussi que le MSG voit à préparer un tel document.

- 4.44 Nous avons recommandé au ministère des Services gouvernementaux**
- **de soumettre au Conseil du trésor les modifications à apporter au Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique pour**
 - **déterminer les enjeux majeurs qui doivent être pris en compte lorsque vient le temps de répartir le travail afférent aux ressources informationnelles de la façon la plus économique possible ;**
 - **préciser les rôles et les responsabilités de tous les ministères et organismes ainsi que les mécanismes qui en découlent.**



Stratégie quant à la gestion des ressources informationnelles

**Dans les récentes stratégies
gouvernementales,
pas d'objectifs
pour la main-d'œuvre.**

4.45 Le MSG doit élaborer une stratégie globale de gestion relative aux RI. Une telle stratégie permet d'orienter à moyen et à long terme les activités de l'Administration qui s'y rapportent et assure, par exemple, des ressources humaines qui sont en quantité appropriée et qui possèdent les compétences recherchées. Des stratégies ont été établies au fil des ans par rapport aux RI. Mentionnons notamment la Politique québécoise de l'autoroute de l'information : agir autrement, rendue publique en 1998, ainsi que le Plan de modernisation 2004-2007. Pour leur part, les M/O produisent aussi des plans et des bilans annuels de gestion portant sur les RI qui, jusqu'à tout récemment, étaient synthétisés par le MSG au profit du Conseil du trésor.

4.46 Nos travaux montrent que les récentes stratégies conçues par le gouvernement ne comportent pas d'objectifs à l'égard de la main-d'œuvre associée aux RI. Nous avons dû remonter jusqu'à la politique québécoise de 1998; nous y avons trouvé un objectif imprécis qui ne permet pas de contrôler les résultats attendus, l'utilisation des ressources ainsi que le degré d'avancement des travaux.

4.47 Par ailleurs, les renseignements recensés par le MSG auprès des M/O sont insuffisants pour qu'on puisse élaborer de réelles stratégies en ce qui regarde la main-d'œuvre concernant les RI. Il en est de même des données sur le sujet recueillies dans le cadre du plan gouvernemental pluriannuel de la main-d'œuvre pour 2006-2009. En effet, celles-ci se limitent, pour l'effectif lié aux RI, à quelques informations quantitatives. Ces données ne permettent donc pas d'apprécier l'importance des ressources humaines fournies par les firmes privées, la compétence de l'ensemble de la main-d'œuvre rattachée aux RI et les risques que celle-ci peut présenter.

**Portefeuilles
d'investissement
et plans de main-d'œuvre :
pas d'outils types.**

4.48 En outre, le MSG ne met pas à la disposition des M/O tous les outils de gestion normalement requis pour les aider à répartir le travail de la façon la plus économique possible. Ainsi, à l'exception de moyens afférents à la gestion de projets, qui ont trait entre autres aux plans d'affectation, les entités ne peuvent tabler sur des outils types liés aux portefeuilles d'investissement et aux plans de main-d'œuvre. Leur disponibilité contribuerait à l'efficacité de l'Administration tout en favorisant la cohérence d'ensemble. Le ministère ne propose pas non plus, à titre de chef de file, de démarches qui faciliteraient l'implantation de tels outils ou leur évaluation.

4.49 Cependant, les travaux que le MSG mène en ce moment pour actualiser sa planification stratégique laissent prévoir que d'autres activités pourraient être réalisées. Ces activités, qui se rapporteraient entre autres au développement et au partage des compétences ainsi qu'à l'utilisation optimale de l'expertise du personnel qui est affecté aux RI, seraient susceptibles d'améliorer l'information disponible en la matière. Il est encore trop tôt pour déterminer si les renseignements obtenus lors de ces activités seraient utiles lors de l'élaboration d'une éventuelle stratégie.



4.50 L'absence d'orientations quant à la main-d'œuvre relative aux RI, que ce soit dans le Plan de modernisation 2004-2007 du Secrétariat du Conseil du trésor ou dans la planification stratégique du MSG, n'est probablement pas étrangère au fait que peu d'activités sont réalisées pour cerner la façon la plus économique de répartir le travail afférent aux RI. En conséquence, les instances gouvernementales ne disposent pas de l'information requise pour orienter l'action ayant trait à cette répartition. De plus, l'allocation des budgets et l'autorisation des postes associés aux RI reposent sur des données fragmentaires quant au besoin de main-d'œuvre, à sa disponibilité et aux coûts intégraux de celle-ci.

4.51 Nous avons recommandé au ministère des Services gouvernementaux

- **d'élaborer et de proposer au Conseil du trésor une stratégie en matière de gestion des ressources informationnelles, qui traite notamment de la répartition du travail afférent à ces ressources;**
- **de suivre la mise en œuvre de cette stratégie et d'en faire rapport de façon régulière au Conseil du trésor;**
- **de proposer des outils types liés aux portefeuilles d'investissement et aux plans de main-d'œuvre.**

Obligations du Centre de services partagés du Québec et de Services Québec

4.52 Le CSPQ et Services Québec sont notamment tenus de voir à une utilisation optimale des RI dans la prestation des services. Nous avons vérifié si ces entités tiennent compte de la répartition du travail afférent aux RI pour l'ensemble de l'Administration lorsqu'elles établissent les services à offrir. Il s'agit d'un aspect d'importance, étant donné l'ampleur des dépenses engagées à cet égard.

Le MSG a entrepris des travaux sur l'analyse de la valeur des projets.

4.53 Pour ce faire, nous avons compilé les critères retenus par le groupe de travail mandaté en 2005 pour faire le point sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif aux M/O. Nous avons aussi examiné les critères utilisés par la suite par le CSPQ pour déterminer sa première offre de service. Ces travaux ont révélé que les critères recensés par rapport à la main-d'œuvre liée aux RI sont sommaires. Par exemple, l'évaluation de la rentabilité et des retombées repose sur des hypothèses qualitatives plutôt que quantitatives. Deux critères font aussi défaut : l'arrimage au plan d'affaires gouvernemental (architecture d'entreprise gouvernementale) rattaché aux RI; la nécessité d'offrir certains services. De plus, l'importance relative des critères retenus n'a pas été déterminée. Par conséquent, certains paramètres utiles aux décisions ne sont pas suffisamment considérés lors de la sélection des services à offrir. Cela s'explique par le fait que l'analyse de la valeur³ n'est pas une pratique courante pour les RI. Cependant, le MSG a entrepris des travaux sur le sujet, lesquels pourraient le conduire à recommander l'utilisation de meilleures pratiques ou l'adoption de standards gouvernementaux.

3. Cette méthode d'analyse vise à satisfaire les besoins en tenant compte de tous les facteurs appropriés.



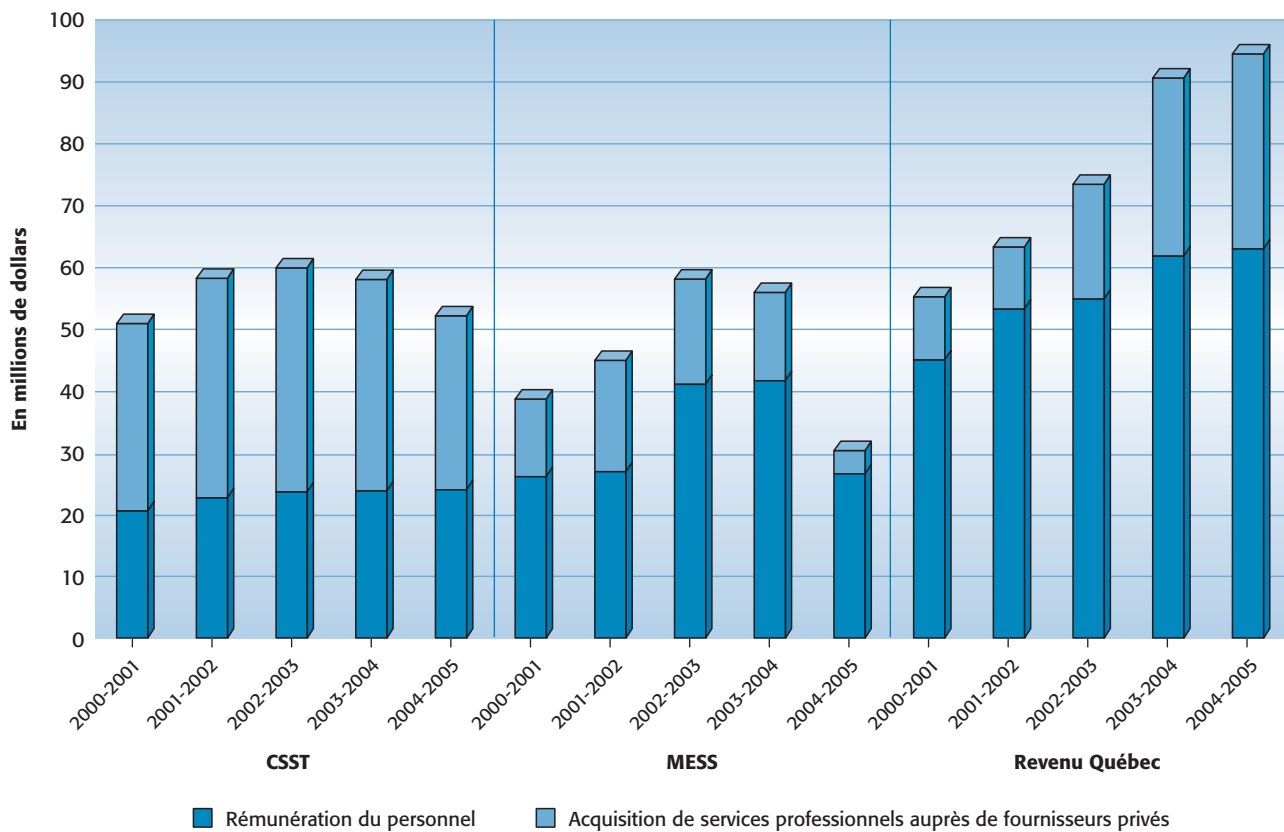
- 4.54** Quant à Services Québec, son Cadre budgétaire 2006-2007 fait état de certains critères qui sont insuffisants. Les causes les plus probables sont celles-ci : l'organisme vient d'être créé et est formé d'entités qui n'avaient en général que peu de liens avec les RI ; il en est à l'étape du développement de son réseau sur le territoire québécois. Par conséquent, son offre de service se révèle pour le moment sommaire. L'entité devra néanmoins se munir à moyen terme de critères de sélection pour son offre de service, qui tiennent compte de la main-d'œuvre liée aux RI, que celle-ci soit à l'intérieur de son organisation ou dans les M/O.
- 4.55** Il n'est donc pas certain qu'on ait sélectionné les services à offrir en tenant compte de façon adéquate de la répartition du travail afférent aux RI pour l'ensemble de l'Administration. En outre, la gestion des retombées associées à une meilleure répartition n'est pas fondée sur des intrants de qualité. Il sera en conséquence difficile pour les dirigeants de faire valoir de façon convaincante dans quelle mesure et comment les investissements consentis améliorent les résultats nets de l'Administration à ce chapitre.
- 4.56** **Nous avons recommandé au Centre de services partagés du Québec d'établir les services à offrir en tenant compte notamment de la répartition du travail afférent aux ressources informationnelles.**

Outils de gestion de trois entités gouvernementales

- 4.57** La *Loi sur l'administration publique* stipule que les RI de l'Administration doivent être gérées de manière à en utiliser les possibilités de façon optimale. Si les M/O désirent respecter intégralement cette exigence, il faut notamment qu'ils puissent fonder leur action sur la répartition du travail la plus économique possible.
- 4.58** Les pages qui suivent présentent le fruit des travaux que nous avons réalisés auprès de trois des entités gouvernementales qui effectuent les dépenses les plus appréciables en matière de RI, soit la CSST, le MESS et Revenu Québec. Nous y traitons entre autres de trois outils de gestion qui sont nécessaires pour cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail : un portefeuille d'investissement, un plan de main-d'œuvre et un plan d'affectation. Mentionnons que ces outils sont aussi utiles lorsque les dirigeants veulent faire le point sur des questions connexes. Par exemple, la main-d'œuvre relative aux RI assure-t-elle des activités à valeur ajoutée ? Est-elle rendue disponible au meilleur coût et en temps opportun ? Sa compétence, ses connaissances et ses habiletés clés sont-elles adéquates ?
- 4.59** Le graphique 3 montre l'importance, au cours des cinq dernières années, des dépenses afférentes à la main-d'œuvre liée aux RI des trois entités vérifiées. Ces dépenses se divisent ainsi : la rémunération du personnel ; l'acquisition de services professionnels auprès de fournisseurs privés.

GRAPHIQUE 3

DÉPENSES AFFÉRENTES À LA MAIN-D'ŒUVRE LIÉE AUX RESSOURCES INFORMATIONNELLES (2000-2001 à 2004-2005)



Source : Données compilées par le MSG.

Enjeu stratégique :
*l'assurance que le travail
est réparti
de la façon
la plus économique.*

4.60 Comme on peut le voir, la proportion des dépenses liées à la rémunération du personnel ou à l'acquisition de services professionnels auprès de fournisseurs privés diffère d'une entité à l'autre et d'une année à l'autre. Par exemple, le montant des acquisitions de services professionnels auprès des fournisseurs privés que réalise la CSST est en moyenne plus important que celui des deux autres entités vérifiées. Les différences s'expliquent vraisemblablement par le fait qu'il n'y a pas de stratégie gouvernementale par rapport à la sous-traitance et que les entités ont dû se munir d'orientations sur le sujet. Précisons aussi que ce n'est pas tant l'importance relative des diverses dépenses afférentes à la main-d'œuvre qui constitue ici un enjeu stratégique, mais bien l'assurance que le travail est réparti de la façon la plus économique possible.

4.61 Mentionnons que notre vérification des outils de gestion s'appuie sur 94 sous-critères d'évaluation et que seuls les constats majeurs sont consignés ci-dessous.



Portefeuille d'investissement

4.62 Pour être efficace, le plan d'affaires lié aux RI d'une entité doit être décomposé en différents plans tactiques réalisables qui comprennent, entre autres, un ou des portefeuilles d'investissement. Il y a un consensus selon lequel ces portefeuilles doivent détailler les objectifs, les activités, les coûts, les avantages et les risques relatifs aux investissements. Les éléments qui suivent sont aussi pertinents : les biens nécessaires ; la main-d'œuvre requise, notamment le nombre de personnes et leur compétence ; les critères qui guident la sélection des investissements. Ces derniers doivent également faire l'objet d'une analyse de rentabilité tenant compte des risques. Enfin, des dispositions doivent être prises pour moduler selon les circonstances les ressources financières, humaines et matérielles que ces plans impliquent.

4.63 Le premier outil de gestion que nous avons vérifié a trait à la sélection des investissements puisque l'importance du besoin de main-d'œuvre dépend directement des projets autorisés, de ceux qui sont reconduits ainsi que des activités récurrentes. Cette sélection s'appuie sur un portefeuille d'investissement qui doit être mis à jour en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs. Un tel portefeuille comprend au minimum les quatre grands sujets qui suivent :

- la liste des éléments susceptibles d'influencer les décisions par rapport aux investissements envisagés ;
- la description et la catégorisation des nouveaux projets, de ceux en cours et des activités récurrentes ainsi que la définition du besoin de main-d'œuvre, du point de vue tant du nombre de personnes que de leur compétence ;
- la priorisation des investissements en fonction de critères pondérés ;
- les décisions prises au regard de chaque investissement et les motifs à la base de chacune d'elles.

**Les portefeuilles
seront plus satisfaisants
si les M/O
donnent suite
aux orientations du MSG.**

4.64 Les trois entités vérifiées se sont munies en 2004-2005 de portefeuilles d'investissement utiles à la sélection de leurs projets et de leurs activités récurrentes. Ces portefeuilles comprennent plusieurs des éléments attendus et montrent que les investissements se rapportant aux RI sont sélectionnés de la manière spécifiée dans les exigences gouvernementales. Le tableau 1 présente la synthèse des résultats des travaux par rapport à la qualité des portefeuilles d'investissement. Ces résultats sont présentés en fonction des critères que nous avons examinés. Lorsque cela s'avère pertinent, les orientations formulées en la matière par le MSG au cours du printemps 2006 sont prises en compte dans ces résultats. Nous soulignons ainsi que les portefeuilles d'investissement des M/O seront davantage

satisfaisants à l'avenir si les entités préservent leurs acquis et donnent suite aux orientations du MSG⁴. Nous avons utilisé quatre niveaux pour mieux décrire la qualité observée. Celle-ci est dite :

- très satisfaisante, lorsque l'outil répond à la plupart des exigences;
- ◆ satisfaisante, lorsqu'il remplit plusieurs exigences;
- insatisfaisante, lorsque peu d'exigences sont satisfaites;
- très insatisfaisante, lorsque l'outil est inexistant ou qu'il ne remplit que très peu ou pas les exigences.

TABEAU 1**QUALITÉ DES PORTEFEUILLES D'INVESTISSEMENT ATTENDUS EN 2006-2007**

Critères d'évaluation (pondération)	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
Liste des éléments susceptibles d'influencer les décisions (4 %)	◆	◆	◆
Description et catégorisation des investissements (12 %)	◆	◆	◆
Critères servant à choisir ou à maintenir les investissements (8 %)	○	○	○
Décisions prises et motifs y afférents (4 %)	○	■	■
Mise à jour en temps opportun (2 %)	■	○	○
Évaluation globale (30 %)	◆	◆	◆

■ Très satisfaisant ◆ Satisfaisant ○ Insatisfaisant – Très insatisfaisant

- 4.65** La situation est satisfaisante, mais nous avons relevé des lacunes parfois appréciables qui découlent en partie de l'absence de standards gouvernementaux en la matière.
- 4.66** D'entrée de jeu, mentionnons que les portefeuilles d'investissement liés aux RI des trois entités présentent la plupart des éléments susceptibles d'influer sur les décisions qui s'y rapportent. Ils ne précisent cependant pas les conditions minimales auxquelles un projet ou une activité récurrente doivent satisfaire pour être inscrits dans le portefeuille d'investissement.
- 4.67** La description et la catégorisation des projets et des activités récurrentes comportent des faiblesses au MESS, à Revenu Québec et, dans une moindre mesure, à la CSST. Plusieurs données sont absentes ou insuffisantes en ce qui concerne entre autres les coûts (MESS), les bénéfices (CSST, MESS et Revenu

4. Outre les orientations du MSG, le Conseil du trésor a adopté, en juin 2006, une directive sur la gestion des RI qui prévoit notamment des collectes de données qui s'insèrent dans le cycle établi pour le processus budgétaire. Pour le moment, ces données ne constituent qu'une partie des renseignements qu'un portefeuille d'investissement doit comprendre selon nos critères de vérification.



Québec), les risques (CSST et MESS), les échéances (Revenu Québec) et le besoin de main-d'œuvre (MESS et Revenu Québec). En outre, les trois entités ne voient pas à catégoriser les investissements en fonction, par exemple, de leur impact sur la mission et de leur caractère technique, de sorte que des renseignements de base essentiels à la planification de la main-d'œuvre font défaut.

*Les critères de sélection
des investissements
doivent faire partie
des portefeuilles.*

- 4.68** Signalons que le MESS a mieux décrit ses investissements lors de l'exercice budgétaire 2003-2004, c'est-à-dire avant la période couverte par la vérification. D'autre part, la situation des trois entités est susceptible de s'améliorer sous peu, notamment depuis que le MSG attire l'attention des M/O sur l'intérêt de présenter de l'information additionnelle dans les documents qui font office de portefeuilles d'investissement. L'information requise touche principalement les coûts, les bénéfices, les priorités et les risques. Une simulation montre que la description des investissements sera davantage satisfaisante si les entités donnent suite aux récentes orientations du MSG; cependant, leur catégorisation se fait toujours attendre.
- 4.69** Par ailleurs, nous nous attendions à ce que les portefeuilles d'investissement énoncent les critères qui permettent de classer les investissements liés aux RI par ordre de priorité. De tels critères ont trait, par exemple, à l'arrimage des investissements à la planification stratégique de l'entité et au plan d'affaires afférent aux RI, à la nécessité d'effectuer ces investissements, à leur valeur en termes de rentabilité et de retombées ainsi qu'aux risques qu'ils peuvent présenter. Il est primordial que les critères de sélection des investissements fassent partie intégrante des portefeuilles, car cela permet aux parties concernées de bien affirmer leur intention. Or, les trois entités ont énoncé des critères de sélection dans leurs politiques, mais elles ne l'ont pas fait dans leurs portefeuilles d'investissement. Par conséquent, nous n'avons pas la certitude que le choix des projets et des activités récurrentes figurant dans les portefeuilles repose sur les critères déterminés dans les politiques. Nous ne pouvons pas non plus démontrer la pertinence des investissements des entités ni comparer leur à-propos. Force est aussi de constater que l'approbation au cas par cas de l'enclenchement des projets ne permet pas de les mettre en perspective les uns par rapport aux autres.
- 4.70** Même si les critères de sélection ne sont pas intégrés dans les portefeuilles d'investissement, le MESS et Revenu Québec documentent de façon satisfaisante les décisions relatives à ces portefeuilles. La CSST, elle, doit mieux détailler les échéances ainsi que les liens avec ses orientations stratégiques et son plan d'affaires. En outre, les priorités de réalisation des investissements que les trois entités ont fixées de même que la main-d'œuvre nécessaire, les risques et le suivi des bénéfices ne sont pas précisés dans leurs décisions.
- 4.71** Ajoutons que les portefeuilles d'investissement du MESS et de Revenu Québec ne sont pas mis à jour en temps opportun. En effet, ces deux entités n'ont pas actualisé leur portefeuille de l'exercice financier 2004-2005, même si plus de 20 p. cent des dépenses prévues dans le portefeuille soumis aux autorités ministérielles et



gouvernementales au début de l'exercice financier ont été reportées ou annulées. C'est donc dire que plusieurs des investissements envisagés tardent à se réaliser. De plus, ce n'est que plusieurs mois plus tard que le MSG et le Conseil du trésor apprennent la valeur réelle des investissements des entités.

4.72 Bien que des éléments essentiels soient absents dans les portefeuilles d'investissement examinés, les M/O sont capables de corriger une partie des lacunes constatées s'ils donnent suite aux récentes orientations du MSG et, par conséquent, de les rendre plus satisfaisants. Rien n'est cependant prévu dans ces orientations pour bien déterminer la valeur des investissements, ce qui est essentiel pour en établir l'admissibilité; pourtant, c'est cette valeur qui guide au bout du compte le choix ou le maintien des projets et des activités récurrentes des entités. Il n'y a rien non plus à propos de la catégorisation des investissements ni en ce qui concerne les critères de sélection. Quant au besoin de main-d'œuvre, il est mal connu, notamment en ce qui a trait aux compétences requises, et les données maintenant recueillies sur le sujet sont insuffisantes. Il s'ensuit que la façon dont les portefeuilles d'investissement liés aux RI sont élaborés amène pour le moment les entités à préciser ce qu'il est possible de faire avec les crédits et l'effectif disponibles. À notre avis, il leur faudrait plutôt se munir de portefeuilles dans lesquels les besoins sont décrits en fonction de critères formels au lieu de l'être selon les sommes disponibles.

4.73 Nous avons recommandé aux entités concernées de se munir d'un portefeuille d'investissement relatif à leurs ressources informationnelles, qui fournit l'information suivante:

	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
• la description des nouveaux projets, de ceux en cours et des activités récurrentes ainsi que la définition du besoin de main-d'œuvre;		X	
• la catégorisation des investissements;	X	X	X
• les critères qui assurent le choix ou le maintien des projets et des activités récurrentes;	X	X	X
• les décisions prises au regard de chaque investissement et les motifs à la base de chacune.	X		



- 4.74** Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et à Revenu Québec de mettre à jour leur portefeuille d'investissement en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.

Plan de main-d'œuvre

- 4.75** Une démarche de planification de la main-d'œuvre est un processus de réflexion structuré qui amène une organisation à prévoir son besoin de main-d'œuvre pour une période donnée et à déterminer les moyens pour y répondre. Une telle démarche peut se limiter à l'embauche des personnes nécessaires au maintien des postes existants. Toutefois, dans sa portée la plus vaste, elle comprend un plan de développement des ressources humaines étroitement lié aux cibles stratégiques de l'organisation ainsi qu'aux objectifs des employés. Il va de soi qu'une démarche plus élaborée s'impose lorsqu'une organisation fait face à des défis exigeants et que son action doit s'appuyer sur une main-d'œuvre qualifiée.
- 4.76** Les démarches entreprises donnent normalement lieu à la production de documents. Nous avons en conséquence apprécié la qualité du plan de main-d'œuvre que les entités vérifiées se sont donné pour ce qui est de leurs RI. Ce plan, qui doit être mis à jour si cela s'impose, comprend le plus souvent six sujets :
- les éléments susceptibles d'influencer les décisions par rapport à la planification de la main-d'œuvre, notamment les champs d'activité de cette dernière ;
 - le portrait actuel de la main-d'œuvre, lequel porte sur les personnes constituant l'effectif de l'entité et celles venant du CSPQ, de centres interministériels de services partagés ou de fournisseurs privés, la compétence de ces personnes, leur disponibilité à moyen terme ainsi que la détermination des problèmes qui leur sont associés ;
 - le besoin de main-d'œuvre aux fins des projets éventuels ou autorisés ainsi que des activités récurrentes ;
 - les écarts observés entre le besoin de main-d'œuvre et la disponibilité de cette dernière, l'analyse de la situation et la description de l'option que l'on veut retenir ;
 - la stratégie qui s'impose pour mettre en œuvre cette option, y compris les activités nécessaires à propos des ressources humaines et des marchés publics, ainsi que l'échéancier à cet égard ;
 - les décisions prises au regard du plan de main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune.



*Deux plans
de main-d'œuvre
sont absents
et l'autre est rudimentaire.*

- 4.77** Deux des entités vérifiées n'ont pas de plan de main-d'œuvre. La CSST dispose cependant de plusieurs éléments d'un tel plan, mais ils sont disséminés dans de nombreux documents, ce qui n'aide pas à avoir une vue d'ensemble. Le MESS, quant à lui, n'a conçu que quelques-unes des composantes recherchées. Pour sa part, Revenu Québec a un plan de main-d'œuvre lié à ses RI, mais beaucoup reste à faire, particulièrement en ce qui concerne la compétence de celle-ci.
- 4.78** Le tableau 2 présente la synthèse des résultats de nos travaux par rapport à la qualité des plans de main-d'œuvre.

TABEAU 2

QUALITÉ DES PLANS DE MAIN-D'ŒUVRE*

Critères d'évaluation (pondération)	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
Liste des éléments pouvant influencer la planification (4 %)	◆	◆	◆
Portrait actuel de la main-d'œuvre (9 %)	◆	◆	◆
Description du besoin de main-d'œuvre (6 %)	■	○	○
Écarts observés, analyse de la situation et description de l'option que l'on veut retenir (6 %)	○	–	–
Stratégie pour mettre en œuvre l'option retenue (9 %)	◆	○	○
Décisions prises et motifs y afférents (4 %)	○	○	○
Mise à jour en temps opportun (2 %)	■	–	–
Évaluation globale (40 %)	◆	○	○
■ Très satisfaisant ◆ Satisfaisant ○ Insatisfaisant – Très insatisfaisant			

* La CSST et le MESS n'ont pas de plan de main-d'œuvre, mais nous tenons compte des documents que de tels plans comprennent normalement.

- 4.79** Notre évaluation montre que les trois entités ont répertorié de façon satisfaisante la plupart des éléments susceptibles d'influencer leurs décisions en matière de planification de la main-d'œuvre. Parmi ces éléments, mentionnons les investissements envisagés et les besoins de main-d'œuvre, qui sont énoncés dans leur portefeuille d'investissement. Toutefois, le MESS et Revenu Québec n'ont pas décrit les champs d'activité de cette main-d'œuvre, pas plus que les compétences qui sont associées à ces champs. Or, ces deux éléments sont des préalables indispensables.



- 4.80** Par ailleurs, les entités ont dressé des portraits satisfaisants de la main-d'œuvre, même si certains éléments se révèlent particulièrement déficients. Ainsi, la description qu'en fait Revenu Québec est lacunaire, notamment en ce qui a trait à la compétence de celle-ci. La détermination de la disponibilité de la main-d'œuvre à moyen terme soulève également de grandes difficultés pour les entités vérifiées, étant donné que, à l'exception des départs à la retraite, rien n'est disponible sur le sujet. D'autres points, tels que l'analyse du marché du travail et de la compétence de la main-d'œuvre disponible, mériteraient d'être pris en compte.
- 4.81** La préparation d'un plan de main-d'œuvre est l'occasion de bien cerner le nombre de personnes requises et les compétences nécessaires tant à court qu'à moyen terme. Les documents élaborés par la CSST présentent de façon adéquate son besoin de main-d'œuvre quant aux RI. Ce n'est cependant pas le cas pour ceux du MESS et de Revenu Québec. En effet, les documents de la première entité se limitent à préciser le nombre de personnes requises à court terme et ne mentionnent que quelques profils de compétence. Quant à ceux de la deuxième, ils portent seulement sur l'effectif nécessaire pour assurer l'entretien des systèmes d'information et sur les effets des départs à la retraite sur trois ans, sans égard aux investissements projetés. Or, une bonne description des besoins inclut, pour chaque projet ou activité récurrente, le nombre de personnes nécessaires à court et à moyen terme, les champs d'activité, les catégories d'emploi ainsi que l'expérience professionnelle recherchée. Les lacunes observées dans les portefeuilles d'investissement liés aux RI de ces deux entités, notamment celles relatives au besoin de main-d'œuvre, se répercutent donc dans leurs plans de main-d'œuvre.
- 4.82** D'autre part, il est usuel que de tels plans fassent état des écarts entre le besoin de main-d'œuvre et la disponibilité de celle-ci, des solutions aux problèmes observés ainsi que de la stratégie nécessaire pour assurer la répartition du travail afférent aux RI la plus économique possible. La documentation de la CSST renferme la majorité des éléments attendus; elle ne signale toutefois qu'une seule solution. Quant au MESS et à Revenu Québec, ils n'ont documenté aucune solution et les stratégies énoncées sont insatisfaisantes. Par exemple, les objectifs sont imprécis et la compétence de la main-d'œuvre n'est pas abordée. De plus, la stratégie du MESS n'est pas intégrée dans une démarche de planification de la main-d'œuvre, mais découle plutôt d'un mandat de nature budgétaire.
- 4.83** Notons enfin que les plans de main-d'œuvre des trois entités n'étaient pas les décisions qui s'y rapportent; par exemple, ils ne font pas mention de l'évaluation des options et des motifs qui sont à la base de la décision retenue. En outre, seuls les documents de la CSST, qui font office de plan de main-d'œuvre, ont été mis à jour à la suite d'événements significatifs. Quant à Revenu Québec, son plan de main-d'œuvre n'a pas été actualisé, même si ses dépenses informatiques pour 2004-2005 ont été de 30 millions de dollars moindres que celles prévues. La situation est analogue au MESS.

*Rien sur la compétence
de la main-d'œuvre
dans la stratégie
de deux entités.*



4.84 De façon générale, cela ne favorise pas l'équilibre qu'il faut maintenir entre les multiples dimensions concernant la main-d'œuvre liée aux RI. Il est aussi difficile de savoir de quelle manière les entités arrivent à concilier les éléments suivants : les indications contenues dans les orientations gouvernementales et celles des M/O en matière de ressources humaines et de sous-traitance ; l'arrivée du CSPQ et des centres interministériels de services partagés ; la prestation de travail, qui peut être assurée par des fournisseurs privés ; le besoin de main-d'œuvre, tant du point de vue du nombre de personnes que de celui de leur compétence ; les visées des personnes en place quant à leur carrière ; les départs massifs à la retraite. Par conséquent, il n'est vraiment pas certain que l'action des entités se fonde sur la façon la plus économique de répartir le travail afférent aux RI.

4.85 Nous avons recommandé aux entités concernées de se pourvoir d'un plan de main-d'œuvre lié à leurs ressources informationnelles, qui comporte l'information suivante :

	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
• la description du besoin de main-d'œuvre nécessaire aux fins des projets à l'étude ou autorisés ainsi que des activités récurrentes ;		X	X
• les écarts observés entre le besoin de main-d'œuvre et sa disponibilité, l'analyse de la situation et la description de l'option que l'on veut retenir ;	X	X	X
• la stratégie qui s'impose pour mettre en œuvre l'option retenue ;		X	X
• les décisions prises au regard de la planification de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune d'elles.	X	X	X

4.86 Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et à Revenu Québec de mettre à jour leur plan de main-d'œuvre en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.

Plan d'affectation

4.87 La gestion que l'on exerce à l'égard des personnes désignées pour travailler à un investissement comprend divers processus qui optimisent les affectations. Ces processus ont notamment trait à la détermination, à la documentation et à l'attribution des rôles et des responsabilités ainsi qu'à la définition des activités nécessaires afin que la main-d'œuvre soit affectée de façon adéquate. Ils



conduisent à l'élaboration d'un document que les spécialistes appellent « plan d'affectation ». Un tel document permet de montrer comment se répartissent dans les projets et les activités récurrentes les équipes de travail désignées soit par les entités, soit par de tierces parties tels le CSPQ, les centres interministériels de services partagés, les fournisseurs privés. Il doit être mis à jour à la suite de décisions ou d'événements significatifs et comporte la plupart du temps les éléments suivants :

- les facteurs susceptibles d'influencer la réalisation du plan d'affectation ;
- la description de la main-d'œuvre nécessaire à l'investissement ;
- les écarts entre la main-d'œuvre requise et celle prévue dans le plan de main-d'œuvre lié aux RI ;
- les décisions prises au regard de l'affectation de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune.

*Des plans
d'affectation
pour le moins
satisfaisants.*

4.88 Nous avons sondé le plan d'affectation relatif à trois des principaux investissements effectués par chacune des entités vérifiées. Notre évaluation est en général satisfaisante pour le MESS et très satisfaisante pour la CSST et Revenu Québec, bien que quelques points restent à améliorer. Le tableau 3 présente la synthèse des résultats de nos travaux.

TABLEAU 3

QUALITÉ DES PLANS D'AFFECTATION

Critères d'évaluation (pondération)	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
Liste des facteurs susceptibles d'influencer la réalisation du plan d'affectation (9%)	■	◆	■
Description de la main-d'œuvre nécessaire (12%)	◆	◆	■
Écarts par rapport au plan de main-d'œuvre lié aux RI (3%)	◆	○	◆
Décisions prises et motifs y afférents (3%)	◆	○	■
Mise à jour en temps opportun (3%)	■	○	■
Évaluation globale (30%)	■	◆	■

■ Très satisfaisant ◆ Satisfaisant ○ Insatisfaisant – Très insatisfaisant

4.89 Les facteurs susceptibles d'influencer la réalisation du plan d'affectation et la description de la main-d'œuvre nécessaire à l'investissement sont des éléments bien documentés. Cependant, le MESS fait peu état des écarts qui existent, d'une part, entre le besoin de main-d'œuvre qui a été précisé dans le plan d'affectation

et ce qui a été prévu dans le plan de main-d'œuvre lié aux RI et, d'autre part, entre le besoin précisé dans le plan d'affectation et ce qui a été finalement constaté. Nos travaux montrent également que nombre de décisions du MESS, qui ont trait à l'affectation de la main-d'œuvre, ne sont pas consignées. Ajoutons que cette entité n'a pas mis à jour le plan d'affectation de l'un de ses investissements, même si des événements significatifs en ont modifié la réalisation.

4.90 Nous avons recommandé au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

- d'élaborer des plans d'affectation de la main-d'œuvre associée à ses projets et à ses activités récurrentes dans le domaine des technologies de l'information et des communications électroniques, qui comprennent l'information suivante :
 - la description des écarts entre la main-d'œuvre requise et celle prévue dans le plan de main-d'œuvre lié aux ressources informationnelles;
 - les décisions prises au regard de l'affectation de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune d'elles;
- de mettre à jour ses plans d'affectation en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs.

Synthèse des résultats

4.91 Le tableau 4 présente la synthèse des résultats de nos travaux par rapport à la qualité des outils de gestion dont les trois entités vérifiées se sont munies. Ces outils sont destinés à déterminer le besoin de main-d'œuvre quant aux RI et la disponibilité de celle-ci, à cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail et à affecter la main-d'œuvre de façon adéquate. Mentionnons que nous avons tenu compte de cadres de référence établis par des organismes d'experts reconnus ainsi que par le vérificateur législatif américain. Soulignons également qu'en aucun cas, nos travaux, étant donné leur portée, ne remettent en cause l'efficacité et la productivité des ressources humaines affectées aux projets et aux activités récurrentes des entités vérifiées.

TABEAU 4

QUALITÉ DES OUTILS DE GESTION

Critères d'évaluation (pondération)	Commission de la santé et de la sécurité du travail	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Revenu Québec
Portefeuille d'investissement attendu en 2006-2007 (30 %)	◆	◆	◆
Plan de main-d'œuvre (40 %)	◆	○	○
Plan d'affectation (30 %)	■	◆	■
■ Très satisfaisant ◆ Satisfaisant ○ Insatisfaisant – Très insatisfaisant			



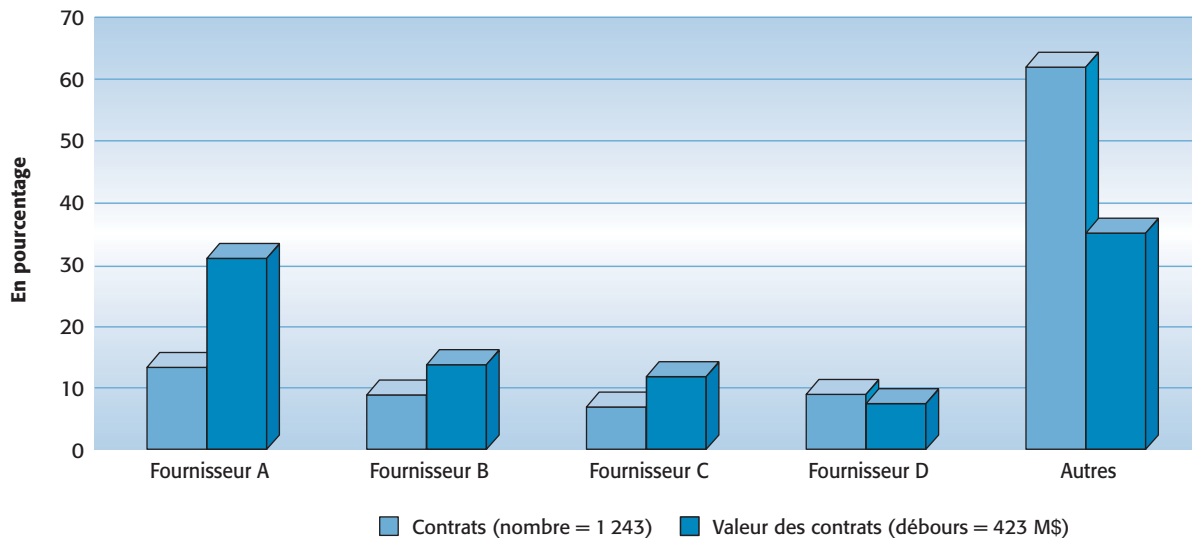
- 4.92** Compte tenu des critères d'évaluation que nous nous sommes donnés et des orientations formulées par le MSG au cours du printemps 2006, on peut s'attendre à ce que les entités se munissent dorénavant de portefeuilles d'investissement davantage satisfaisants. Il n'en demeure pas moins que des améliorations sensibles peuvent encore être apportées à l'égard de la description des projets et des activités récurrentes pour bien déterminer la valeur des investissements. La catégorisation de ces derniers ainsi que la mise en évidence des critères qui s'y appliquent et de leur pondération sont aussi des aspects à corriger. La CSST, le MESS et Revenu Québec doivent s'attarder en priorité à effectuer des modifications relativement à ces éléments, ce qui leur permettrait de mieux prévoir leur besoin de main-d'œuvre quant aux RI.
- 4.93** Par ailleurs, nos travaux montrent que les plans de main-d'œuvre sont loin d'atteindre la qualité attendue, en particulier lorsqu'on prend en considération l'ampleur des investissements associés aux RI, qui se chiffrent à près de 270 millions de dollars pour les trois entités vérifiées. Toutefois, la CSST se distingue des deux autres en raison des efforts considérables qu'elle a déployés sur le plan de la gestion des compétences. Il est probable qu'elle pourra profiter d'ici quelques mois de tous les avantages espérés d'un plan de main-d'œuvre si elle poursuit dans cette voie. Enfin, la qualité des plans d'affectation est jugée dans l'ensemble très satisfaisante.

Réflexion par rapport à la main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles

- 4.94** Les M/O font de plus en plus appel à des équipes de travail venant du secteur privé, qui s'ajoutent à leur effectif spécialisé en matière de RI. À cet égard, deux éléments ne sont sûrement pas étrangers aux faits observés : l'allocation toujours plus importante de ressources financières pour l'attribution de contrats de services professionnels relatifs aux RI, comme nous l'avons montré dans le graphique 1 ; les orientations gouvernementales qui favorisent une réduction de l'effectif de la fonction publique. Les entités ont aussi leur part de responsabilités puisqu'il leur appartient notamment de planifier, d'organiser, de diriger, de développer et d'évaluer leurs ressources humaines.
- 4.95** Nous avons déjà souligné l'ampleur de ce phénomène pour les 20 dernières années et décrit la situation du Québec par rapport à deux autres provinces. Pour terminer, nous présentons dans le graphique 4 la répartition des contrats de services professionnels attribués par les trois entités en fonction de leurs principaux fournisseurs.

GRAPHIQUE 4

CONTRATS ATTRIBUÉS À DES FOURNISSEURS PRIVÉS (2001-2002 à 2005-2006)



Source : Données compilées par les entités.

4.96 Pour les cinq dernières années, quatre fournisseurs se sont partagé 38 p. cent des 1 243 contrats recensés. La valeur de ces contrats représentait toutefois 64 p. cent des débours des entités, qui se sont élevés à 423 millions de dollars au cours de la période considérée.

*La sous-traitance
relève d'une stratégie,
non d'une décision d'achat.*

4.97 Il est important de reconnaître que la sous-traitance doit relever d'une stratégie et qu'il ne s'agit pas d'une simple décision d'achat reposant sur des critères seulement économiques ou financiers. C'est un choix qui amène une organisation à céder une partie de ses activités à un tiers et qui ajoute à ses responsabilités celle de définir à l'avance les résultats, le fournisseur étant responsable de parvenir à ces résultats. Or, le gouvernement ne dispose que d'études fragmentaires à propos du coût total des ressources humaines reliées à l'informatique, que ce soit celles des entités, des centres interministériels de services partagés, du CSPQ ou des fournisseurs privés. Par conséquent, des pratiques discutables peuvent être utilisées; mentionnons, par exemple, celle qui consiste à déterminer le coût des projets compris dans le portefeuille d'investissement en tenant uniquement compte des taux horaires des contractuels, même s'il est évident que des équipes de travail de l'entité participeront à ces projets.

*Certaines tâches
devraient être effectuées
en priorité
par le personnel des M/O.*

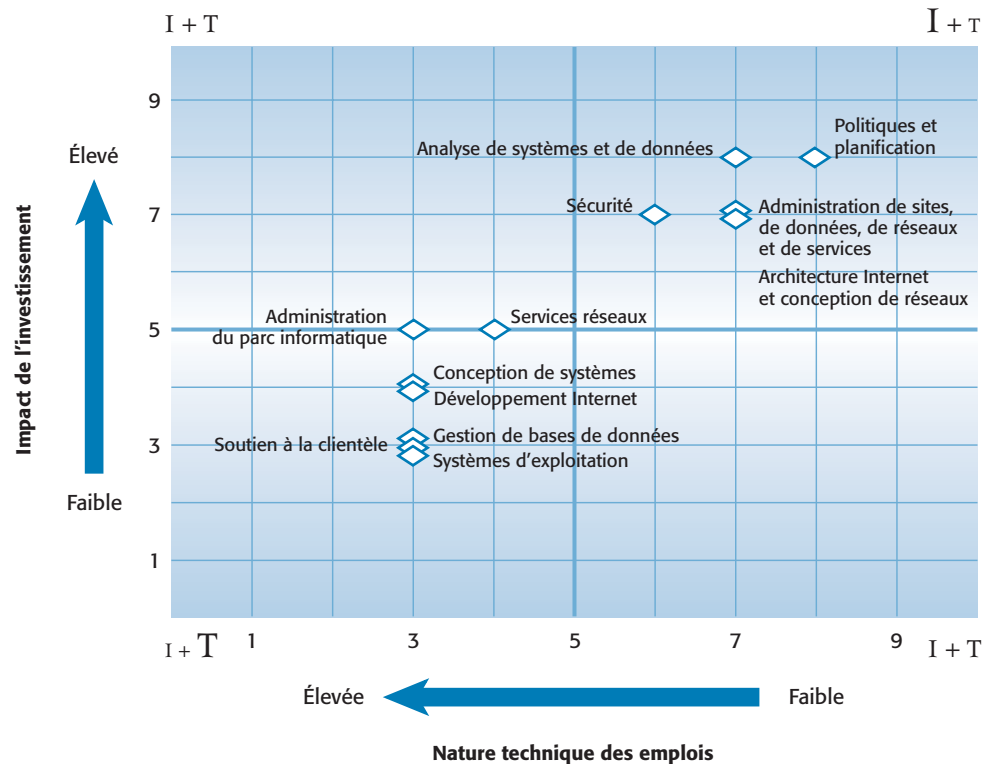
4.98 Forts de ces considérations et en l'absence d'une stratégie gouvernementale sur le sujet, nous avons, de concert avec la CSST, le MESS et Revenu Québec, réalisé une démarche qui a permis de nous livrer à une première réflexion en la matière. Il va de soi que cette réflexion ne peut apporter une solution à tous les problèmes, étant donné qu'elle est somme toute limitée. Nous avons cependant établi que certaines activités en matière de RI devraient être effectuées en priorité par le personnel des M/O. En revanche, d'autres pourraient être confiées en plus grande partie à des tiers – le CSPQ, les centres interministériels de services partagés, les fournisseurs privés –, si cela s'avère performant et rentable.



- 4.99** Pour en arriver à cette constatation, nous avons demandé aux représentants des entités vérifiées d'évaluer en quoi les différents types d'emploi liés aux RI contribuent à l'atteinte des cibles stratégiques des M/O. Ils ont d'abord rempli une grille qui a permis de faire une relation entre les types d'emploi et deux variables à considérer, soit l'impact des investissements quant aux RI ainsi que la nature des emplois, laquelle se révèle plus ou moins technique. Ils ont ensuite convenu d'une proposition d'ensemble, que nous avons parachevée pour mieux différencier les divers types d'emploi. Ceux-ci ont aussi été regroupés dans 12 champs d'activité.
- 4.100** Nous considérons que 5 de ces champs devraient être attribués avant tout à l'effectif des M/O alors que les autres pourraient être confiés en plus grande partie à des tiers, comme le montre le graphique 5. Ainsi, les champs d'activité qui ont un impact organisationnel élevé et dans lesquels les emplois sont de nature peu technique devraient être assignés à des équipes de travail formées principalement de personnes à l'interne (quadrant « I + T » dans le graphique). À l'inverse, les champs d'activité ayant peu d'incidences organisationnelles et dans lesquels les emplois sont de nature surtout technique pourraient être confiés plus facilement à des tiers (quadrant « I + T » dans le graphique).

GRAPHIQUE 5

CHAMPS D'ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES



I + T Équipe de travail constituée surtout de ressources humaines internes
 I + T Équipe de travail constituée surtout de ressources humaines externes
 I + T Équipe plus ou moins mixte de travail



- 4.101** Nos observations appuient diverses pratiques gouvernementales ou ministérielles à l'égard de la sous-traitance, qui sont en vigueur dans l'Administration. En effet, nos travaux montrent que des entités veillent à ce que leur effectif soit affecté en priorité lorsque l'investissement est de nature stratégique et que les emplois sont de nature peu technique. En revanche, nous avons aussi constaté que des tâches relatives à l'analyse de systèmes et de données devraient, dans certains cas, être davantage assurées par l'effectif des entités. Des activités de gestion des ressources humaines, notamment en matière de dotation et de développement de la main-d'œuvre, seraient sans doute nécessaires pour corriger la situation.
- 4.102** Il ne faut pas se surprendre que la réflexion à laquelle nous nous sommes livrés nous ait conduits à placer tous les champs d'activité dans seulement deux des quatre parties du graphique. En fait, d'autres éléments, comme la catégorisation des nouveaux projets, de ceux en cours et des activités récurrentes, influencent directement la distribution des champs d'activité (quadrants « I + T » dans le graphique). Par exemple, il peut être difficile de confier la gestion d'un système d'exploitation stratégique à un tiers si des données fort sensibles sont en cause; par contre, il est possible de le faire lorsqu'il s'agit d'un système d'information opérationnel.
- 4.103** Les travaux que nous avons menés révèlent que les pratiques qui ont cours dans les M/O en matière de sous-traitance peuvent être examinées à l'aide d'outils assez simples. Ils montrent également qu'une stratégie de gestion propre à la main-d'œuvre liée aux RI s'impose; celle-ci pourra servir notamment à faire le point sur la contribution des tiers quant à l'efficacité de cette main-d'œuvre et à sa répartition économique.

4.104 Commentaires du ministère des Services gouvernementaux

« Le MSG compte poursuivre ses efforts afin de contribuer à la répartition économique des travaux afférents aux ressources informationnelles, et ce, en conformité avec le rôle et les responsabilités qui lui sont impartis. À ce titre, nous constatons que le Vérificateur général identifie le MSG comme acteur de premier plan et souligne son importance quant à l'influence qu'il possède sur la main-d'œuvre gouvernementale liée aux ressources informationnelles.

« Ainsi, nous prenons note des recommandations du Vérificateur général et comptons y donner suite à l'intérieur du rôle qui nous est dévolu de la façon suivante :

1. De concert avec les principaux acteurs identifiés au présent rapport, nous contribuerons au développement d'un modèle organisationnel afin d'optimiser la gestion de ce secteur. Nous prendrons en compte le cadre réglementaire concernant les ressources humaines et les contrats lorsque viendra le temps de déterminer les principaux enjeux pour une répartition économique des travaux afférents aux ressources informationnelles.



2. Le Vérificateur général reconnaît les efforts importants que le ministère des Services gouvernementaux a déployés pour clarifier les rôles et responsabilités. Nous entendons poursuivre, en collaboration avec les principaux intervenants, la révision du cadre de gestion des ressources informationnelles en proposant des rôles, des responsabilités et des processus d'interaction entre eux. Cette proposition sera conforme au cadre réglementaire en vigueur.
3. Nous exercerons notre rôle-conseil auprès du Conseil du trésor en soumettant des avis et des pistes de réflexion qui lui permettront d'établir une stratégie en gestion des ressources informationnelles. Elles traiteront notamment de la répartition du travail afférent à ces ressources.
4. Nous apporterons le soutien demandé par le Secrétariat du Conseil du trésor pour lui permettre de suivre l'application de la stratégie identifiée. Nous préconiserons une approche basée sur l'adhésion volontaire des M/O et des gens du métier en les impliquant dans l'élaboration d'un référentiel constitué des meilleures pratiques de gestion au regard des ressources humaines en ressources informationnelles pour le secteur public.
5. Tel que mentionné par le Vérificateur général, le ministère fournit déjà aux M/O des outils afférents à la gestion de projet. Dans l'esprit de la décision du 13 juin 2006 amendant le cadre de gestion, le développement d'outils types liés aux portefeuilles d'investissement et les plans de main-d'œuvre, nous suggérerons, à titre de conseiller, des méthodes à considérer pour ce domaine.»

4.105 Commentaires du Centre de services partagés du Québec

« Le rapport du Vérificateur général évoque de possibles chevauchements découlant de l'absence de rôles et responsabilités clairement définis. Un tel constat apparaît équivoque dans la mesure où aucun élément du rapport ne permet de constater la présence de problèmes dans l'affectation de la main-d'œuvre en ressources informationnelles entre le MSG, Services Québec et le CSPQ, ni que leur utilisation a été inefficace.

« Ces trois organisations pilotent conjointement plusieurs projets de front, et ce, dans le plus grand respect de leurs responsabilités respectives. Des comités de coordination chapeautent d'ailleurs la plupart des projets d'envergure afin notamment de s'assurer que ceux-ci sont menés de manière à éviter de possibles chevauchements.

« Le rapport fait aussi état du fait que les critères utilisés par le CSPQ pour déterminer son offre de service initiale en matière de main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles seraient sommaires. L'offre de service du CSPQ est dictée en premier lieu par la demande des ministères et organismes clients qui adhèrent ou non aux services offerts. Il s'agit là d'un choix du gouvernement de ne pas imposer un caractère obligatoire aux services offerts par le Centre, sauf dans quelques cas particuliers. Compte tenu de ce contexte important, le Centre doit configurer son offre de service pour qu'elle représente un attrait suffisant pour favoriser l'adhésion des ministères et organismes, d'une part, et viser à rationaliser les activités et les ressources qui peuvent l'être, d'autre part.



« Les travaux réalisés par le Vérificateur général dans le cadre de cette vérification de l'optimisation des ressources auraient dû mieux circonscrire la capacité et les leviers à la disposition des différents acteurs concernés par cette problématique. Le CSPQ croit qu'il peut contribuer concrètement à alimenter une réflexion sur ce sujet et est prêt à y collaborer étroitement, mais il ne peut à lui seul et à l'intérieur du cadre qui est le sien assumer l'ensemble des responsabilités qui est suggéré dans le rapport.

« Si des travaux sont entrepris à l'échelle gouvernementale en ce sens, le Centre compte y participer activement, ce qui devrait permettre, entre autres, de répondre à la présente recommandation. »

4.106 Réaction aux commentaires du Centre de services partagés du Québec

Le Vérificateur général reconnaît que chacune des entités vérifiées n'a pas à elle seule tous les leviers requis pour pouvoir répartir le travail afférent aux RI de la façon la plus économique possible. Le cadre de gestion des ressources informationnelles ne définit aucun rôle ni aucune responsabilité propre à la main-d'œuvre affectée aux RI. Des rôles et des responsabilités clairement définis sont indispensables pour assurer une action concertée et cohérente des différents intervenants. Ces rôles et responsabilités doivent être établis en fonction des intérêts et des capacités de chacune des parties, et des intérêts communs. Le MSG entend d'ailleurs donner suite à la recommandation du Vérificateur général sur ce point.

4.107 Commentaires de Services Québec

« Services Québec a pour mission de développer un guichet unique multiservice, sur tout le territoire québécois, afin de faciliter l'accès aux services publics aux citoyens et aux entreprises. En vertu de sa loi, Services Québec a l'obligation de voir à l'utilisation optimale des technologies de l'information dans les limites de ses fonctions propres et uniquement à l'égard des services qu'il offre, pour le compte des ministères et des organismes. Conséquemment, Services Québec n'exerce aucun rôle à l'échelle gouvernementale dans la répartition de la main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles.

« L'offre de service, basée initialement sur celle de Communication-Québec, va s'enrichir graduellement en fonction des transferts d'activités de première ligne des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Ce sont les besoins des citoyens et des entreprises qui doivent guider en premier lieu Services Québec dans le choix des services qui seront offerts. Par ailleurs, en intégrant progressivement les services de première ligne, Services Québec entend dégager des économies dont pourront bénéficier l'ensemble des ministères et organismes partenaires.

« Services Québec a le souci d'agir en conformité avec l'ensemble des normes gouvernementales en vigueur. Les projets technologiques en cours actuellement ont fait l'objet d'autorisations du Conseil du trésor et sont menés dans un esprit de services partagés avec les autres membres du portefeuille des Services gouvernementaux. Services



Québec participera à toutes les actions qui pourraient être entreprises par le Conseil du trésor ou le ministère des Services gouvernementaux en vue d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles. »

4.108 Commentaires de la Commission de la santé et de la sécurité du travail

« Dans l'ensemble, le rapport du Vérificateur général démontre que la CSST possède plusieurs outils et processus adéquats en vue d'optimiser ses investissements quant à la gestion des ressources informationnelles. Les résultats qu'a obtenus la CSST confirment sa rigueur en matière de gestion : la mention "très satisfaisant" pour son plan d'affectation et deux mentions "satisfaisant", l'une pour son portefeuille d'investissement, l'autre pour son plan de main-d'œuvre. D'ailleurs, une analyse comparative réalisée en 2004 par la CSST démontre que ses dépenses en technologies de l'information étaient inférieures à celles d'entreprises du même secteur d'activité.

« En se basant sur le cadre de référence utilisé pour l'évaluation, le Vérificateur général précise quels éléments permettront à la CSST d'améliorer ses processus en vue de toujours mieux assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de la main-d'œuvre liée aux ressources informationnelles. Il importe de préciser que les outils qui ont fait l'objet de cette vérification s'inscrivent déjà dans une perspective d'amélioration continue des processus et façons de faire de la Commission. Dans le contexte du processus de modernisation en cours, la CSST a entrepris, en mars dernier, une démarche de transformation des technologies de l'information. Cette démarche consiste notamment à revoir la gestion des ressources informationnelles, plus particulièrement en ce qui a trait à la gestion du portefeuille d'investissement et à la planification de la main-d'œuvre.

« **Portefeuille d'investissement.** La CSST convient qu'il serait à propos d'inclure à son portefeuille d'investissement relatif à ses ressources informationnelles, les informations proposées par le Vérificateur général concernant la catégorisation des projets et des activités récurrentes tels les bénéfices et les risques et de catégoriser ceux-ci en fonction de leurs impacts sur la mission et les besoins techniques. Ces éléments sont des préoccupations constantes au sein de l'organisation, notamment en ce qui concerne sa planification stratégique des technologies de l'information, son architecture d'entreprise et l'analyse de ses besoins d'affaires. Comme cette analyse se fait actuellement par projet, la Commission a décidé de compléter dorénavant ces évaluations par une démarche plus globale qui tiendra compte de l'ensemble de son portefeuille.

« En regard de la justification des choix relatifs aux projets, la CSST a déjà établi certains critères qui sont clairement énoncés dans les rapports d'analyse des besoins d'affaires. La Commission considérera la mise en place d'un mécanisme plus explicite de priorisation qui tiendra compte du cadre de référence utilisé par le Vérificateur général.

« Pour ce qui est de la documentation des décisions liées au portefeuille d'investissement, la documentation des motifs à l'origine des décisions d'investissement est répartie dans les différents documents produits tout au long du processus de sélection et de planification. La CSST prendra en compte la recommandation du Vérificateur général dans le cadre de la révision de son processus de gestion du portefeuille d'investissement.



« **Plan de main-d'œuvre.** Le rapport précise que la CSST possède la majorité des éléments d'information requis pour mesurer les écarts entre le besoin de main-d'œuvre et sa disponibilité, mais que ces éléments sont répartis dans plusieurs documents. La Commission entend intégrer à son plan de main-d'œuvre lié à ses ressources informationnelles les informations proposées par le Vérificateur général.

« Concernant l'analyse des options relatives à la planification de sa main-d'œuvre, il est pertinent de mentionner que les options sont analysées, mais qu'elles ne font pas l'objet d'une documentation et d'un processus formels. La CSST tient à souligner que ses décisions conduisent aux investissements les plus judicieux en ce domaine, et ce, conformément aux objectifs de son plan de main-d'œuvre. À sa démarche de transformation, la CSST intégrera au plan de main-d'œuvre un mécanisme qui permettra de mieux documenter ses décisions. »

4.109 Commentaires du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

« **Portefeuille d'investissement.** Nous sommes en accord avec les recommandations à l'effet de se munir d'un portefeuille d'investissement intégré relatif aux ressources informationnelles. Le MESS dispose déjà de plans d'affaires qui regroupent les investissements en technologies de l'information par grands secteurs, soit les plans d'affaires d'Emploi-Québec, de la Sécurité du revenu, des unités centrales, du Centre de recouvrement et le plan de gestion des infrastructures technologiques (PGIT). Le MESS poursuit des missions complémentaires en matière de développement social et économique : d'une part, le soutien financier aux personnes démunies et la lutte contre la pauvreté et, d'autre part, la promotion de l'emploi, le développement de la main-d'œuvre et l'amélioration du marché du travail. L'organisation administrative du ministère, jusqu'à tout récemment, reflétait cette double mission par la présence de deux agences en son sein : la Sécurité du revenu et Emploi-Québec. Chacune de ces agences avait ses priorités et ses propres modes de financement. Notons que le financement d'Emploi-Québec provient en grande partie du gouvernement fédéral en application de l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail. Les décisions concernant les investissements qui sont prises au MESS par le Comité exécutif prennent en considération cette situation particulière.

« Par ailleurs, les coûts associés à la mise en œuvre et à la récurrence des investissements en technologies de l'information au MESS sont bien documentés à l'intérieur des plans d'affaires et lors des analyses préliminaires. De plus, le MESS dispose d'une politique de gestion de ses investissements en technologies de l'information qui précise clairement les critères utilisés lors de la sélection des projets. Le ministère rendra plus visibles, le cas échéant, dans ses mémoires aux différentes instances décisionnelles, les critères ayant servi à sélectionner des projets. Enfin, le ministère reconnaît l'importance de mettre à jour le portefeuille d'investissement et de le déposer aux décideurs en temps opportun.



« Le MESS gère un portefeuille de projets en technologies de l'information et prend des décisions en ayant des critères menant à de telles décisions. Tous les projets d'importance ont fait l'objet de décisions non seulement des instances ministérielles, mais également des organismes centraux. Les grands projets réalisés par le MESS, tels que le régime québécois de l'assurance parentale, le placement, l'information sur le marché du travail en ligne, ont été sélectionnés et mis en œuvre, le tout appuyé par des analyses adéquates des critères et des justifications de ces projets.

« Nos outils de planification nous permettent de gérer les projets en technologies de l'information du ministère avec efficacité, efficience et économie.

« **Plan de main-d'œuvre.** Le ministère verra à se doter d'un plan de main-d'œuvre. Dans cette foulée, le MESS précisera le type et le nombre de ressources requises en technologies de l'information pour rencontrer ses objectifs d'affaires des prochaines années, tout en considérant le contexte gouvernemental associé à la gestion des ressources humaines.

« Au cours de la période de référence, le ministère s'est doté d'une politique spécifique au niveau de la gestion des ressources humaines en technologies de l'information. Cette politique précise les principes et la stratégie à court et à moyen terme de l'utilisation de nos ressources informationnelles. Cette stratégie a été convenue avec l'ensemble des secteurs d'affaires de l'organisation et approuvée par les autorités du MESS. À la lumière de l'exercice de mise à niveau du plan de main-d'œuvre, l'approche stratégique de l'utilisation des ressources sera réexaminée.

« **Plan d'affectation.** Nous sommes d'accord sur l'importance d'élaborer des plans d'affectation de la main-d'œuvre liés à nos projets et activités récurrentes dans lesquels nous préciserons les écarts entre la main-d'œuvre requise et celle prévue dans notre plan de main-d'œuvre. Nous tenons aussi à préciser que le MESS dispose d'une stratégie d'affectation des ressources informationnelles pour toutes ses activités. Le ministère s'assure toujours en priorité d'être en mesure d'effectuer les activités récurrentes en lien avec sa mission. Par exemple, l'émission des chèques d'aide sociale à plus de 350 000 ménages et 500 000 personnes des plus démunies de notre société a toujours été réalisée à temps et selon la qualité attendue. L'organisation du travail et la structure des différentes unités administratives reflètent des décisions majeures du MESS quant à l'affectation de ses ressources. »

4.110 Commentaires de Revenu Québec

« D'entrée de jeu, soulignons qu'à Revenu Québec, les technologies de l'information exercent un rôle prépondérant dans le mode de prestation de services. Nous avons pris connaissance des constats du Vérificateur général et de son évaluation globale. Revenu Québec applique les meilleures pratiques pour affecter sa main-d'œuvre dans les projets de la façon la plus économique possible. Par ailleurs, nous prenons acte des recommandations formulées, et nous avons en main une bonne partie de l'information pour y donner suite dans un avenir rapproché. Cela nous amène à conclure que nous devons, dorénavant, regrouper et structurer nos démarches de la manière prescrite par le Vérificateur général.



« **Portefeuille d'investissement.** Nous sommes heureux de constater que le Vérificateur général conclut que notre portefeuille d'investissement comprend plusieurs des éléments attendus et que les investissements liés aux RI sont sélectionnés de la manière spécifiée par les exigences gouvernementales.

1. Une catégorisation des investissements se retrouve dans les tableaux de suivi du fonds des technologies (FTI). Ces tableaux sont mis à jour régulièrement lors des révisions budgétaires. La catégorisation sera complétée et ces informations seront intégrées au portefeuille d'investissement qui sera déposé régulièrement au comité de direction.
2. L'implantation de la politique organisationnelle sur la gestion des investissements en technologies de l'information (PO-16) et de la directive qui en précisera l'application permettra de formaliser la mise en place des critères permettant de prioriser les activités et les projets. Ces critères seront intégrés au portefeuille d'investissement.
3. Comme il a été mentionné au point 1, les mises à jour régulières effectuées dans le cadre du suivi du FTI seront dorénavant intégrées au portefeuille d'investissement. L'évolution de ce portefeuille d'investissement sera régulièrement présentée au comité de direction.

« **Plan de main-d'œuvre.** Nous constatons que le Vérificateur général souligne que Revenu Québec a répertorié de façon satisfaisante la plupart des éléments susceptibles d'influencer la planification de la main-d'œuvre. Au cours des prochains mois, nous mettrons en place les éléments permettant l'élaboration d'un plan de main-d'œuvre davantage associé aux besoins en ressources humaines en matière de RI.

« Certaines activités doivent être effectuées en priorité par le personnel interne, notamment lorsqu'elles ont un impact organisationnel élevé et qu'elles sont de nature peu technique. La planification de la main-d'œuvre visant à s'assurer de répartir le travail de la façon la plus économique possible représente un défi de taille dans un contexte de rareté de ressources et d'échéanciers serrés. »



ANNEXE – OBJECTIFS DE VÉRIFICATION ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à cette mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Les critères d'évaluation émanent, avec les adaptations requises, de modèles préconisés, entre autres, par l'United States Government Accountability Office, l'Office of Personnel Management, le Software Engineering Institute et le Project Management Institute. Ils se fondent également sur une analyse des pratiques suggérées par des auteurs reconnus en matière de gestion stratégique et de ressources informationnelles. Nous avons remis notre programme de vérification ainsi que des extraits des modèles utilisés à toutes les entités concernées dès le début de nos travaux. Ces documents, qui mettent en évidence une démarche d'ensemble, nous ont permis de déterminer la qualité des outils de gestion que les M/O utilisent pour cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes de travail respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Objectif de vérification

S'assurer que le ministère des Services gouvernementaux, le Centre de services partagés du Québec et Services Québec ont pris des moyens pour que la façon de répartir le travail afférent aux ressources informationnelles soit la plus économique possible.

Critères d'évaluation

- Les rôles et responsabilités du MSG, du CSPQ et de Services Québec sont définis clairement et ceux-ci agissent de façon concertée et cohérente.
- Le MSG élabore et propose au Conseil du trésor une stratégie en matière de gestion des ressources informationnelles. Cette stratégie traite notamment de la répartition du travail afférent à ces ressources en fonction des éléments suivants :
 - les balises à respecter;
 - le besoin de main-d'œuvre, la disponibilité de celle-ci ainsi que son affectation;
 - les différentes options possibles, les facteurs qui les favorisent et les risques qu'elles comportent;

- les problèmes observés ainsi que les solutions d'ensemble ou particulières qui peuvent les résoudre;
 - les moyens privilégiés pour atteindre l'objectif relatif à l'économie, y compris la formulation éventuelle de recommandations au gouvernement;
 - la démarche suggérée aux ministères et organismes pour leur permettre de répartir le travail de la façon la plus économique possible;
 - les modalités de la reddition de comptes effectuée à cet égard par les ministères et organismes.
- Le CSPQ fournit ou rend accessibles les biens et les services administratifs dont les entités ont besoin afin de rationaliser et d'optimiser, à l'échelle gouvernementale, les activités relevant de ce secteur.
 - Services Québec voit à une utilisation optimale des technologies de l'information dans la prestation des services publics.

Objectif de vérification

Évaluer si les ministères et organismes possèdent les outils de gestion nécessaires pour déterminer le besoin de main-d'œuvre au regard des RI et la disponibilité de cette dernière, cerner la façon la plus économique possible de répartir le travail et affecter la main-d'œuvre de manière adéquate.

Critères d'évaluation

- Les ministères et organismes disposent d'un portefeuille consacré aux investissements dans le domaine des technologies de l'information et des communications électroniques. Ce portefeuille est mis à jour en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs. Il présente les investissements jugés pertinents en raison de leur nécessité, de leur intérêt ou de leur rentabilité et fournit l'information suivante :
 - la liste des éléments susceptibles d'influencer les décisions par rapport aux investissements envisagés;
 - la description et la catégorisation des nouveaux projets, de ceux en cours et des activités récurrentes ainsi que la définition du besoin de main-d'œuvre, du point de vue tant du nombre de personnes que de leur compétence;
 - la priorisation des investissements en fonction de critères pondérés;
 - les décisions prises au regard de chaque investissement et les motifs à la base de chacune d'elles.



- Les ministères et organismes disposent d'un plan de main-d'œuvre lié aux ressources informationnelles, qui est cohérent avec les orientations stratégiques qui s'appliquent et leur portefeuille d'investissement. Ce plan est mis à jour en temps opportun, entre autres à la suite de décisions ou d'événements significatifs. Un tel document, qui vise notamment à ce que le travail soit réparti de la façon la plus économique possible, comporte les sujets suivants:
 - les éléments susceptibles d'influencer les décisions par rapport à la planification de la main-d'œuvre, dont les champs d'activité de cette dernière et un historique d'au moins cinq ans relativement à son affectation dans les projets et les activités récurrentes;
 - le portrait actuel de la main-d'œuvre, soit les personnes qui composent l'effectif et celles qui viennent de l'extérieur de l'entité, et de sa compétence;
 - le besoin de main-d'œuvre, tant du point de vue du nombre de personnes que de celui de leur compétence, aux fins des projets à l'étude ou autorisés ainsi que des activités récurrentes;
 - les écarts observés entre le besoin de main-d'œuvre et la disponibilité de celle-ci, l'analyse de la situation et la description de l'option que l'on veut retenir;
 - la stratégie qui s'impose pour mettre en œuvre l'option choisie, y compris les activités qu'elle implique quant aux ressources humaines de l'entité (dotation, formation, etc.) et aux marchés publics (élaboration de cahiers des charges, par exemple), ainsi que l'échéancier;
 - les décisions prises à l'égard de la planification de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune d'elles.
- Les ministères et organismes planifient précisément la main-d'œuvre nécessaire à leurs projets et à leurs activités récurrentes. Le plan d'affectation est mis à jour en temps opportun, notamment à la suite de décisions ou d'événements significatifs. Ce plan inclut pour chaque projet ou activité récurrente:
 - les facteurs susceptibles d'influencer sa réalisation;
 - la description de la main-d'œuvre nécessaire;
 - les écarts entre la main-d'œuvre requise et celle prévue dans le plan de main-d'œuvre lié aux ressources informationnelles;
 - les décisions prises au regard de l'affectation de la main-d'œuvre et les motifs à la base de chacune.